

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES CARACTÉRISTIQUES DES CHAMPIONS DANS LES ORGANISATIONS ET  
LEURS RELATIONS AVEC LA PERFORMANCE DES PROJETS DES ENTREPRISES

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR

TERNAUX CAROLINE

AVRIL 2011

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Pour la joie, la fierté et le dur labeur qu'a été la réalisation de ce long parcours pour concrétiser ce mémoire, je souhaiterais en tout premier remercier du fond du cœur mes parents, à la fois pour leur soutien moral, mais également financier, ce qui m'a permis d'aller au bout de ce fabuleux projet. En deuxième lieu, je souhaiterais bien sûr remercier mon directeur, M. Bernard Prosper, qui a accepté de remplir cette fonction, qui m'a soutenue et aidée dans tout le processus de ce mémoire. Son aide m'a permis de me dépasser et d'aller en profondeur dans le sujet qu'il me plaisait de traiter. La troisième personne importante que je souhaite remercier est M. Michel Plaisent. Il m'a aidée dans toutes les étapes d'avancement de mon mémoire, notamment dans les moments de désespoir, de doutes et de réussite. Enfin, je dédie mes derniers remerciements à Milton S.T, la personne que j'aime et qui a toujours été présente au quotidien pour me soutenir dans les meilleurs moments comme dans les moments les plus difficiles de ce M.B.A.

À vous tous, je vous remercie d'avoir fait de ce projet de mémoire une réalisation concrète. Bonne lecture.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	v
RÉSUMÉ.....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	4
1.1 L'émergence du concept de champion.....	4
1.1.1 Définition d'un champion.....	5
1.1.2 L'émergence des champions dans les organisations.....	6
1.1.3 Les différents rôles des champions.....	6
1.2 Les caractéristiques des champions dans les organisations.....	7
1.2.1 Distinction entre un champion et un non-champion.....	7
1.2.2 Les données démographiques.....	8
1.2.3 Les traits de personnalité.....	9
1.2.4 Les comportements des champions au travail.....	12
1.3 La présence des champions dans les projets des entreprises et la relation entre les champions et la performance des projets des entreprises.....	15
1.3.1 La présence des champions dans les projets des entreprises.....	15
1.3.2 La relation champion-performance des projets.....	16
CHAPITRE II	
MÉTHODOLOGIE.....	20
2.1 Instrument.....	20
2.2 Regroupements des variables.....	22
2.3 Population.....	22
2.4 Éthique.....	23

CHAPITRE III	
ANALYSE DES DONNÉES .....	24
3.1 Les caractéristiques des champions.....	24
3.1.1 Analyses descriptives univariées.....	24
3.1.2 Analyses descriptives bivariées.....	46
3.1.3 Analyses multivariées .....	57
3.1.4 Alpha de Cronbach .....	63
3.2 Relation entre les champions et la performance des projets des entreprises .....	70
3.2.1 Présentation des hypothèses .....	70
3.2.2 Analyse de l'hypothèse $H_1$ .....	70
3.2.3 Analyse de l'hypothèse $H_2$ .....	74
CONCLUSION .....	76
APPENDICE A	
QUESTIONNAIRE .....	79
APPENDICE B	
ÉTHIQUE .....	84
APPENDICE C	
ANALYSE BIVARIÉE .....	89
APPENDICE D	
ANALYSE MULTIVARIÉE.....	100
BIBLIOGRAPHIE .....	129

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Synthèse des traits de personnalité des champions dans les organisations de 1963 à 2009.....	9
1.2 Le Modèle ECChO .....	14
2.1 Résultats statistiques de comparaison entre l'échantillon et la population M.B.A cadre .....	23
3.1 Identification des champions .....	25
3.2 Sexe des champions .....	25
3.3 Âge des champions .....	26
3.4 Le plus haut niveau d'éducation des champions .....	27
3.5 Secteur d'activité des champions .....	28
3.6 Statut des champions dans les organisations .....	29
3.7 Les traits de personnalité des champions selon la moyenne, la valeur absolue, l'écart-type et la médiane .....	31
3.8 Taux de réponse obtenus pour chaque trait de personnalité en fonction de l'échelle de Likert en 5 points.....	32
3.9 Les comportements des champions au travail selon la moyenne, la valeur absolue, l'écart-type et la médiane.....	34
3.10 Taux de réponse obtenus pour chaque variable représentative des comportements des champions au travail en fonction de l'échelle de Likert en 5 points.....	38
3.11 Les variables <i>selon les champions</i> en fonction de la moyenne, de la valeur absolue, de l'écart-type et de la médiane .....	44
3.12 Taux de réponse obtenus pour les variables <i>selon les champions</i> en fonction de l'échelle de Likert en 5 points .....	45
3.13 Croisement des variables traits de personnalité avec le sexe des champions .....	47

3.14	Croisement des variables comportements des champions au travail avec le sexe ayant une significativité de $t$ inférieure à 5% .....	49
3.15	Croisements des traits de personnalité avec le secteur d'activité .....	51
3.16	Croisements des <i>comportements des champions au travail</i> avec le secteur d'activité ayant une significativité de $t$ inférieure à 5 % .....	53
3.17	Croisements des variables <i>selon les champions</i> avec le secteur d'activité ayant une significativité de $t$ supérieure à 5 % .....	55
3.18	Croisements des comportements des champions au travail avec l'âge recodé ayant une significativité de $F$ inférieure à 5% .....	59
3.19	Croisements des comportements des champions au travail avec le niveau d'étude recodé ayant une significativité de $F$ inférieure à 5% .....	61
3.20	Alphas de Cronbach .....	64
3.21	Synthèse des résultats obtenus dans la littérature avec ceux obtenus dans notre étude .....	66
3.22	Synthèse des résultats obtenus sur les caractéristiques des champions dans les organisations .....	68
3.23	La moyenne, la valeur absolue, l'écart-type et la médiane des variables représentatives de $H_1$ .....	71
3.24	Les résultats des variables représentatives de $H_1$ .....	72
3.25	Corrélations des variables représentatives de l'hypothèse $H_1$ .....	73
3.26	Alpha de Cronbach des variables représentatives de l'hypothèse $H_1$ .....	74
3.27	La moyenne, la valeur absolue, l'écart-type et la médiane de la variable représentative de l'hypothèse $H_2$ .....	75
3.28	Les résultats de la variable représentative de l'hypothèse $H_2$ .....	75

## RÉSUMÉ

Un champion est « toute personne qui a apporté une contribution décisive à un projet en promouvant activement et avec enthousiasme son avancée au cours de ses phases critiques de manière à obtenir des ressources ou un soutien actif du top management. » (Roure, 2000). Cette étude analyse les caractéristiques des champions dans les organisations et leurs relations avec la performance des projets des entreprises à partir de données récoltées auprès de 115 gestionnaires inscrits dans un programme de M.B.A cadre d'une université canadienne en 2010. La méthode utilisée est celle du questionnaire et les analyses des données ont été traitées avec le logiciel statistique SPSS. Les résultats que nous obtenons sur les champions montrent, qu'en moyenne, les champions sont des hommes âgés d'au-moins 46 ans. Ils détiennent un diplôme universitaire, travaillent en tant que cadres ou cadres supérieurs dans les organisations et sont essentiellement issu du secteur privé. Les champions sont également des personnes proactives, leader, innovateur, audacieux, ambitieux et généreux. Au travail, les champions sont énergiques et passionnés quand ils parlent aux autres, ils sont excités par les nouveaux défis. Les champions performant bien sous la pression et au travail, ils cherchent des tâches qui vont les stimuler. De plus, selon les champions, les gens devraient être audacieux au travail et il est important que les personnes prennent le temps d'interagir avec ceux qui ne travaillent pas directement avec eux. Dans cette étude, nous avons également testé deux hypothèses pour voir s'il existait une relation entre les champions et la performance des projets des entreprises et si oui, constater si cette relation est positive ou négative. L'hypothèse  $H_1$  suppose que la présence des champions augmente la performance des projets des entreprises et l'hypothèse  $H_2$  stipule que les champions ont une influence négative sur la performance des projets des entreprises. L'hypothèse  $H_1$  est représentée par 3 variables : *sans un champion, il n'y aurait pas d'innovation dans l'organisation, le succès de l'organisation s'explique en partie par le rôle du champion et un champion est essentiel au succès des projets*. L'hypothèse  $H_2$  est, quant à elle, représentée par une seule variable : *avoir un champion dans l'organisation cause plus de trouble que de bien*. Les résultats supportent faiblement l'hypothèse  $H_1$  (3,4/5 sur une échelle de Likert en 5 points) et rejettent fortement l'hypothèse  $H_2$  (1,53/5 sur une échelle de Likert en 5 points). Par conséquent, cette étude permet de dresser un portrait des champions dans les organisations et montre qu'il existe une relation faiblement positive entre les champions et la performance des projets des entreprises.

Mots clés : champions, performance des projets, traits de personnalité, comportements au travail, leadership.



## INTRODUCTION

Dans les organisations, il existe des travailleurs qui se distinguent des autres par de nombreuses caractéristiques qui leur sont propres. Dans la littérature sur l'innovation, ces travailleurs sont surnommés des « champions ». Le concept de champion a été créé à l'origine par Schön en 1963, et n'a cessé, au fil des années, de changer au rythme de l'évolution des organisations. Plus récemment, Thompson (2009) a distingué 4 principes qui font d'une personne un champion. Les champions ont de l'assurance, ils sont connectés avec les autres, ils s'investissent personnellement, et sont des créateurs de changements. Les champions sont des leaders et des êtres persévérants qui inspirent leur entourage.

(p.7): « *Champions should be imitated. Their impact should influence and have a positive and lingering effect on others* » (Thompson, 2009)

Dans la littérature, il existe trois types de courants de pensée concernant les champions et la performance des projets des entreprises. Les auteurs Howell et *al.* (2005) et Howell et Higgins (2001, 2006) prônent qu'il existe une relation positive entre les champions et la performance des projets des entreprises. À l'inverse, Markham (1998) affirme qu'il existe bien une relation entre les champions et la performance des projets, mais celle-ci est négative. Enfin, les auteurs Markham et Griffin (1998) et Markham (2000) trouvent qu'il n'existe aucune relation entre les champions et la performance des projets des entreprises. La littérature est ainsi très controversée dans ce domaine.

La question de recherche de ce mémoire est double. Nous chercherons d'une part, à étudier les caractéristiques des champions dans les organisations et d'autre part, à déterminer leurs relations avec la performance des projets des entreprises.

Nous essayerons donc d'atteindre deux objectifs. Nous tenterons de dresser un portrait des champions dans les organisations et nous verrons si notre étude soutient l'existence ou non d'une relation entre les champions et la performance des projets des entreprises. Ainsi, notre étude apportera une avancée conséquente pour la littérature des champions au Canada, puisqu'à notre connaissance il s'agit de l'étude la plus récente qui n'ait jamais été faite dans ce domaine au Canada.

La méthode que nous avons utilisée pour la réalisation de ce mémoire est celle du questionnaire. Nous avons repris la méthodologie la plus utilisée dans les études précédentes sur les champions. Nous avons récolté des données auprès de gestionnaires inscrits dans un programme de M.B.A cadre d'une université canadienne. Nos données sont donc le reflet de la perception que ces répondants ont des champions qu'ils connaissent dans leur entourage. Les données ont par la suite été traitées à l'aide du logiciel statistique SPSS. Notre étude s'organisera en trois grands chapitres :

Le chapitre 1 sera consacré à la revue de la littérature sur les champions. Il sera divisé en trois sections. La section 1 portera sur l'émergence du concept de champion. Dans cette section, nous y développerons la définition d'un champion, l'émergence des champions dans les organisations et les différents rôles possibles qu'ils peuvent occuper au sein d'une entreprise. La section 2 sera destinée aux caractéristiques des champions dans les organisations. Dans cette section, nous déterminerons les caractéristiques qui distinguent un champion d'un non-champion et nous étudierons successivement les données démographiques, les traits de personnalité et les comportements des champions au travail.

Le chapitre 2 portera sur la méthodologie utilisée dans ce mémoire. Il sera divisé en 4 sections. Nous traiterons tout d'abord de l'instrument que nous avons utilisé pour la récolte de nos données. Par la suite, nous porterons notre attention sur la recodification de certaines variables, nécessaire pour la suite de notre étude. Nous poursuivrons par une description de notre échantillon et discuterons de sa représentativité par rapport à la population. Enfin, nous focaliserons notre attention sur le respect de l'éthique.

Le chapitre 3 fait référence à l'analyse des données. Il sera divisé en deux sections. La première section analysera les caractéristiques des champions dans les organisations. Pour cela, nous procéderons à 4 types d'analyses : des analyses univariées, bivariées, multivariées et d'alphas de Cronbach. La deuxième section analysera la relation entre les champions et la performance des projets des entreprises. Pour cela, nous testerons 2 hypothèses à l'issue desquelles nous pourrions conclure si les champions affectent positivement ou négativement la performance des projets des entreprises.

## CHAPITRE I

### REVUE DE LA LITTÉRATURE

Les champions sont des personnes authentiques, passionnées, visionnaires qui inspirent confiance et qui sont capables de faire grandir des cultures de croyance (Thompson, 2009).

*(p.219): « Champions aren't trusted only by the majority; the minority trusts them too. Champions aren't trusted only by their own teams; other teams trust them as well, even competing teams. Champions aren't trusted only by one customer segment; they're trusted by all customer segments...Champions aren't just trusted; they create trusted teams and trust in and between teammates, trusted products and services, trusted strategies and innovations. As a result, the worldwide brands they create are trusted by customers. » (Thompson, 2009)*

Le concept de champion a été créé par Schön en 1963 et n'a cessé d'évoluer au fil des dernières décennies. De nombreuses études ont été réalisées sur ce sujet, cependant, les caractéristiques des champions dans les organisations et leurs relations avec la performance des projets des entreprises ont faiblement été étudiées par les chercheurs. Ce mémoire permet donc d'apporter une contribution consistante à la littérature des champions dans ces deux domaines.

Ce premier chapitre comporte trois sections. La première section concernera l'émergence du concept de champion. La deuxième section portera sur les caractéristiques des champions dans les organisations. Enfin, la troisième section étudiera la relation entre les champions et la performance des projets des entreprises.

## 1.1 L'émergence du concept de champion

Cette première partie concerne l'émergence du concept de champion. Elle se divise en trois sous-sections. Dans un premier temps, nous définirons la notion de champion, et verrons comment celle-ci a évolué depuis sa création. Dans un deuxième temps, nous porterons notre attention sur l'environnement dans lequel émergent les champions. Enfin, dans la troisième sous-section, nous nous intéresserons aux différents rôles des champions.

### 1.1.1 Définition d'un champion

Dans la littérature sur l'innovation, plusieurs auteurs ont apporté une définition spécifique du champion. Schön (1963) a été le premier auteur à avoir défini le concept de champion. Selon lui, un champion est un individu qui informellement émerge d'une organisation. Achilladelis *et al.* (1971) ont repris la définition initiale de Schön (1963) en y ajoutant qu'un champion est une personne qui apporte une contribution concluante à l'innovation en promouvant activement et avec enthousiasme son progrès à travers les étapes organisationnelles cruciales. Selon Chakrabarti (1974), un champion est un acteur usant de talents diplomatiques et d'astuces politiques permettant de faire avancer l'innovation sans pour autant détailler les tactiques et méthodes qu'il emploie. Shane (1994) définit à son tour le champion comme étant un militant dont le but est de promouvoir l'innovation. Markham (1998) définit un champion à partir de trois principaux critères. Premièrement, un champion est une personne qui montre un engagement personnel dans la réalisation d'un projet. Deuxièmement, il contribue au projet en suscitant de l'aide de la part des autres individus dans la firme. Troisièmement, il défend le projet au-delà des besoins du travail de façon distinctive. Roure (2000), quant à lui, décrit un champion comme « toute personne qui a apporté une contribution décisive à un projet en promouvant activement et avec enthousiasme son avancée au cours de ses phases critiques de manière à obtenir des ressources ou un soutien actif du top management. » Dans l'article d'Howell (2005), un champion est un individu qui informellement émerge pour promouvoir l'idée avec conviction, persistance et énergie, et qui risque sa position et sa réputation pour s'assurer du succès de l'innovation.

Pour la suite de cette étude, l'auteur conservera la définition de Roure (2000). Un champion est « toute personne qui a apporté une contribution décisive à un projet en

promouvant activement et avec enthousiasme son avancée au cours de ses phases critiques de manière à obtenir des ressources ou un soutien actif du top management. »

Cette définition a été sélectionnée pour deux raisons. La première raison est qu'elle résume les points essentiels qui permettent de distinguer un champion d'un non-champion dans une organisation. La deuxième raison est sa simplicité et sa facilité de compréhension pour l'étape du remplissage du questionnaire par les répondants.

### 1.1.2 L'émergence des champions dans les organisations

La littérature sur l'émergence des champions dans les organisations est sujette à controverse. Pour certains auteurs, un champion émerge dans des organisations qui soutiennent l'innovation, alors que pour d'autres, un champion a tendance à émerger dans des organisations plus réticentes à l'innovation. Selon Lichtenthaler et Ernst (2009), un champion a tendance à émerger dans des environnements de soutien à l'innovation dans lesquels les barrières internes et externes sont relativement faibles. Pour Markham et Griffin (1998), un champion a plus de chance d'être présent dans des organisations qui soutiennent activement l'innovation, car il peut exprimer son talent et sa créativité avec plus de facilité. En revanche, Schön (1963), et Howell et Higgins (1990) soutiennent l'hypothèse qu'un champion émerge dans un environnement où les barrières à l'innovation sont élevées. Cette hypothèse est également supportée par Chakrabarti et Hauschildt (1989), Day (1994) et Markham (2000), qui précisent que, plus la résistance à l'intérieur de l'organisation est élevée, plus un champion devient important parce qu'il contribue au succès des projets, tout en surmontant les barrières à l'innovation.

### 1.1.3 Les différents rôles des champions

Dans la littérature, il existe six différents rôles correspondant aux champions. On retrouve : (1) le champion technique (2) le champion-cadre (3) le champion de projet (Lichtenthaler et Ernst, 2009) (4) le champion-stratège (5) le champion-leader et (6) le champion articulateur de réseau (Grima et Trépo, 2003).

Le *champion technique* est celui qui apporte ses connaissances technologiques d'expert au processus d'innovation en créant et en développant l'innovation (Howell et Higgins, 1990 ; Markham 2000). Le *champion-cadre*, quant à lui, fournit un soutien considérable à l'équipe de travail, a accès aux ressources de l'entreprise et fournit une protection contre les interférences organisationnelles (Achilladelis *et al.*, 1971 ; Howell et Higgins, 1990). Le *champion de projet* est l'intermédiaire entre le champion technique et le champion-cadre. Il partage ses idées créatives en les traduisant dans un langage courant et en les répandant au sein de la firme (Hauschildt et Kirchmann, 2001 ; Howell et Higgins, 1990). Le *champion-stratège* est celui qui utilise des tactiques basées sur les stratégies d'influence (Kipnis *et al.*, 1980 ; Yukl et Falbe, 1990 ; Yukl *et al.*, 1992). Le *champion-leader* est une personne qui se base sur sa propre personnalité pour imposer sa vision de la situation et qui est capable de prendre des risques élevés pour atteindre ses objectifs avec succès (Grima et Trépo, 2003). Enfin, le *champion articulateur de réseau* a pour tâche de gérer l'image de son innovation dans l'environnement (Guyaz, 1981).

## 1.2 Les caractéristiques des champions dans les organisations

Cette deuxième section s'intéresse aux caractéristiques des champions dans les organisations. Nous étudierons les caractéristiques des champions en quatre sous-sections. Dans un premier temps, nous distinguerons un champion d'un non-champion, dans un deuxième temps, nous étudierons les données démographiques. Troisièmement, nous porterons notre attention sur les traits de personnalité des champions et quatrièmement, nous verrons les comportements des champions au travail.

### 1.2.1 Distinction entre un champion et un non-champion

Dans la littérature, Howell et Higgins (1990) ont été les premiers auteurs à avoir distingué le concept de champion du concept de non-champion. Les résultats de leur étude mettent en évidence trois caractéristiques qui permettent de distinguer un champion d'un non-champion. Ainsi, un champion : (1) manifeste une plus grande prise de risque et une plus grande capacité d'innovation qu'un non-champion (2) exerce une plus grande influence et

utilise une variété plus importante de tactiques d'influence qu'un non-champion et (3) utilise un comportement de « leader transformationnel<sup>1</sup> » significativement plus grand qu'un non-champion.

De plus, Thompson (2009) met en évidence 7 caractéristiques qui permettent de distinguer un champion d'un non-champion. Un champion est significativement : (1) plus concentré dans les tâches qu'il réalise (2) plus stimulant au travail (3) plus encourageant auprès de ses coéquipiers (4) plus habile dans sa façon de résoudre les problèmes (5) plus responsable que les autres (6) plus ouvert aux autres et (7) plus compétent pour résoudre les problèmes.

### 1.2.2 Les données démographiques

La littérature souffre d'un manque d'informations sur les données démographiques des champions. Concernant le sexe, la majorité des études montrent que les champions sont des hommes. Dans une étude réalisée auprès de 15 champions, Beath (1991) trouve que 14 d'entre eux sont des individus de sexe masculin. Dans le même sens, Markham (1998), après avoir effectué une étude longitudinale sur la façon dont les champions ont tendance à influencer leurs coéquipiers pour soutenir leurs projets, trouve que 80 % des champions sont des hommes. Ce taux s'élève à 94 % dans l'étude d'Howell et Shea (2001) et à 95 % dans celle de Howell et *al* (2005). Concernant l'âge, Markham (1998) trouve qu'en moyenne un champion est âgé de 38,2 ans. Selon Howell et Shea (2001), l'âge moyen d'un champion est de 44 ans. Concernant le niveau d'étude, Markham (1998) trouve que 55 % des champions détiennent un diplôme universitaire, alors que Howell et Shea (2001) remarquent que 45 % des champions possèdent au moins un diplôme de maîtrise. En résumé, les champions sont pour une très large majorité des hommes ayant la quarantaine et détenant un diplôme universitaire.

---

<sup>1</sup> Un leader transformationnel est une personne qui accroît la motivation du groupe à l'aide de sa motivation personnelle (Burns, 1978).



### 1.2.3 Les traits de personnalité

Dans cette partie, l'auteur a réalisé un tableau synthétique qui reflète les traits de personnalité des champions obtenus dans la littérature, depuis Schön (1963) jusqu'à Thompson (2009) (Tableau 1.1). En 1963, lors de sa création du concept de champion, Schön (1963) définissait 4 principaux traits de personnalité d'un champion. Premièrement, un champion est un preneur de risque, deuxièmement, il est politiquement astucieux, troisièmement, il persiste face à l'adversité et enfin, il se dévoue pour surmonter les échecs. Par la suite, les traits de personnalité du champion ont évolué au sein de la littérature (Tableau 1.1). En 2009, Thompson est le dernier auteur ayant apporté des informations sur les traits de personnalité des champions. Il en définit sept : un champion est à la fois un leader, une personne audacieuse, ambitieuse et proactive, une personne rebelle, innovatrice et généreuse.

L'ensemble de ces traits de personnalité a été repris dans ce mémoire pour l'élaboration de notre questionnaire (Appendice A). Cela nous permettra d'établir une comparaison entre les données récoltées par Thompson (2009) et celle de notre étude.

**Tableau 1.1**  
Synthèse des traits de personnalité des champions dans les organisations  
de 1963 à 2009

<b>Auteurs</b>	<b>Traits de personnalité</b>
Schön, 1963	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Preneurs de risques</li> <li>— Politiquement astucieux</li> <li>— Persistent face à l'adversité</li> <li>— Se dévouent pour surmonter les échecs</li> </ul>
Cox, 1976	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Preneurs de risques</li> <li>— Socialement indépendant</li> </ul>
Frohman, 1978	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Persistent face à l'adversité</li> <li>— Se dévouent pour surmonter les échecs</li> </ul>

Auteurs	Traits de personnalité
Maidique, 1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Montrent leur confiance en eux</li> <li>— Montrent leur confiance en leur mission</li> <li>— Obtiennent l'engagement des autres pour soutenir l'innovation</li> <li>— Inspire et enthousiasme les autres avec leur vision sur le potentiel d'une innovation</li> <li>— Persistent face à l'adversité</li> </ul>
Burgelman, 1983	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Politiquement astucieux</li> <li>— Montrent leur confiance en eux</li> <li>— Montrent leur confiance en leur mission</li> <li>— Obtiennent l'engagement des autres pour soutenir l'innovation</li> <li>— Inspire et enthousiasme les autres avec leur vision sur le potentiel d'une innovation</li> <li>— Persistent face à l'adversité</li> </ul>
Bass, 1985	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Charisme</li> <li>— Leader transformationnel</li> <li>— Audacieux</li> <li>— Créatif</li> <li>— Original</li> </ul>
Conger et Kanungo, 1987	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Preneur de risques</li> <li>— Persuasif</li> <li>— Leader charismatique</li> <li>— Passionné par le changement</li> </ul>
Dean, 1987	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Politiquement astucieux</li> <li>— Montrent leur confiance en eux</li> <li>— Montrent leur confiance en leur mission</li> <li>— Obtiennent l'engagement des autres pour soutenir l'innovation</li> <li>— Inspire et enthousiasme les autres avec leur vision sur le potentiel d'une innovation</li> <li>— Persistent face à l'adversité</li> </ul>

Auteurs	Traits de personnalité
Howell et Higgins, 1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Preneur de risques</li> <li>— Innovateur</li> <li>— Personne qui réussit</li> <li>— Leader transformationnel</li> <li>— Charismatique</li> </ul>
Sashkin, 1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Preneur de risques</li> <li>— Persuasif</li> <li>— Leader charismatique</li> <li>— Passionné par le changement</li> </ul>
Markham et Aiman-Smith, 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Passionné</li> <li>— Persuasif</li> <li>— Preneur de risques</li> <li>— Provocateur</li> </ul>
Howell, Shea et Higgins, 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Enthousiaste et confiant</li> <li>— Persistent face à l'adversité</li> <li>— Obtiennent l'engagement des autres pour soutenir l'innovation</li> <li>— Charisme</li> <li>— Encouragent les autres à être créatifs et à trouver de nouvelles solutions (stimulation intellectuelle)</li> <li>— Aident à développer les capacités d'innovation des membres d'une équipe (considération individualisée)</li> </ul>
Sim, Griffin, Price and Voyak, 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Passionné</li> <li>— Responsable</li> <li>— Compétitif</li> <li>— Rebel</li> <li>— Expertise technique</li> <li>— Expertise du marché</li> <li>— Dirige les politiques</li> <li>— Extraverti</li> </ul>
Kierson, 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Leader</li> </ul>

Auteurs	Traits de personnalité
Thompson, 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Proactif</li> <li>— Leader</li> <li>— Innovateur</li> <li>— Audacieux</li> <li>— Ambitieux</li> <li>— Rebel</li> <li>— Généreux</li> </ul>

#### 1.2.4 Les comportements des champions au travail

Sim et *al.* (2007) ont identifié 7 comportements des champions au travail : (1) les champions concentrent leurs efforts sur la communication (2) ils aiment travailler en groupe (3) ils sont capables de naviguer à la fois dans des environnements politiques internes et externes (4) les champions se spécialisent pour fournir une vision et une direction de haut niveau (5) ils se concentrent davantage sur les succès visibles et la reconnaissance (6) ils aiment travailler sur des projets où l'incertitude du marché est élevée, et enfin (7) les champions ont besoin de liberté et de ressources financières suffisantes au travail.

Pour Kierson (2009), les champions sont informés et éveillés au travail. Ils rassemblent des personnes dévouées autour d'eux. Mais surtout, ils s'assurent que l'organisation a l'intention, les ressources, les structures et les moyens de réussir les projets.

Thompson (2009) est un des auteurs les plus contemporains qui a étudié les comportements des champions au travail. Il a analysé les comportements des champions dans les organisations à l'aide de son modèle ECChO (Tableau 1.2). Ce modèle se divise en 4 sections qui détiennent chacune 3 composantes. La première section s'intitule *Enlightened*, ce qui signifie « éclairé ». Un champion est une personne éclairée, c'est-à-dire, qui a de l'assurance, qui est constante dans son travail et qui est consciente de soi-même. La deuxième section s'intitule *Connected*, ce qui signifie « avoir des relations ». Un champion est une personne connectée aux autres, qui est investie, passionnée et coopérative au travail.

La troisième section du modèle s'intitule *Change Maker*, ce qui signifie « créateur de changement ». Un champion est une personne qui aime et promeut le changement autour de lui. C'est une personne qui est orientée action, qui est agile et déterminée dans son environnement de travail. Enfin, la quatrième section s'intitule *Opportunity Minded*, ce qui signifie « Ouvert aux opportunités ». Un champion est une personne courageuse et ouverte aux opportunités. Un champion n'est jamais satisfait, c'est un visionnaire. Thompson (2009) a collecté des données auprès de 10 000 répondants considérés comme étant des champions organisationnels<sup>2</sup>. Les résultats moyens qu'il a obtenus sont représentés dans le Tableau 1.2.

Le Tableau 1.2 met en évidence les 4 sections du modèle ECChO avec ses trois composantes. En moyenne, les champions sont des personnes éclairées et créateurs de changements à 77 %, et ce sont des personnes connectées et ouvertes aux opportunités à 76 %. Les deux composantes qui obtiennent les scores les plus élevés sont les variables *déterminé* (82 %) et *jamais satisfait* (80 %). Les champions organisationnels sont donc des personnes déterminées qui ne s'avouent jamais vaincues. Ils se servent de leurs erreurs ou échecs comme opportunités pour apprendre et trouver de nouvelles voix vers le succès (Thompson, 2009). Mais ce sont également des personnes qui ne sont jamais satisfaites. Ils sont toujours curieux sur les nouvelles possibilités et sont continuellement poussés vers l'amélioration de leur performance individuelle et de leur processus de travail (Thompson, 2009).

---

<sup>2</sup> Un champion organisationnel est une personne qui aime créer le changement, qui défend personnellement les valeurs communes au lieu des valeurs individuelles et qui est inexorablement conduite par de nouvelles opportunités et possibilités (Thompson, 2009).

**Tableau 1.2**  
Le Modèle ECChO

	<b>E</b>	<b>C</b>	<b>Ch</b>	<b>O</b>
Composantes 1	Avoir de l'assurance  75%	Investit  73%	Orienté action  77%	Jamais satisfait  80%
Composantes 2	Être constant  77%	Passionné  77%	Agile  73%	Visionnaire  70%
Composante 3	Conscient de leur personne  78%	Coopératif  77%	Déterminé  82%	Courageux  78%
Moyenne Totale	77%	76%	77%	76%

### 1.3 La présence des champions dans les projets des entreprises et la relation entre les champions et la performance des projets des entreprises

L'étude sur la présence des champions dans les projets des entreprises et la relation entre les champions et la performance des projets a très peu été traitée dans la littérature. Bien que les informations soient peu nombreuses sur ce sujet, les résultats sont mitigés.

#### 1.3.1 La présence des champions dans les projets des entreprises

Markham et Aiman-Smith (2001) affirment que les champions sont associés aux projets de développements de nouveaux produits. Pour s'assurer que les projets suivent toutes les étapes de développement, les firmes augmentent le nombre de champions associés à chacune des étapes du développement des produits. Ainsi, la majorité des projets ne disposent pas d'un seul champion, mais de plusieurs.

*(p.46): « Not only do the majority of projects have champions, but a large percentage have multiple champions...Having multiple champions often insures that a project moves from one stage of development to another ».* (Markham et Aiman-Smith, 2001).

Dans leur étude, Markham et *al.* (1991) ont trouvé que 89 % des 213 projets disposaient de champions et que 65 % des 213 projets ont deux ou plus de deux champions. Dans une étude empirique similaire, Kumar et *al.* (1996) ont trouvé que 85 % des 60 projets avaient des champions au sein de leur équipe de travail. Pour Markham et Griffin (1998), 77 % des 381 participants ont affirmé que leurs organisations disposaient de champions pour encourager les projets.

### 1.3.2 La relation champion-performance des projets

Dans la littérature des champions, nous retrouvons trois courants de pensée. Il y a les auteurs qui prônent une relation positive entre les champions et la performance des projets dans les entreprises (Burgelman, 1983, 1991; Day, 1994, Markham et Griffin, 1998; Kessler et Chakrabarti, 1999, Howell et *al.*, 2005; Howell et Shea, 2001, 2006).

À l'opposé, il y a ceux qui soutiennent qu'il existe bien une relation entre les champions et la performance des projets des entreprises, mais celle-ci est négative (Markham, 1998). Enfin, il y a ceux pour qui il n'existe aucune relation entre les champions et la performance des projets (Markham et Griffin, 1998; Markham, 2000).

#### 1.3.2.1 Relation positive

Les auteurs Howell et Shea (2001, 2006) trouvent une relation positive entre le comportement du champion et la performance des projets. Ils ont étudié l'impact des comportements du champion sur la performance des projets innovants au-delà d'une période d'un an. Cette étude a été réalisée auprès de 13 organisations nord-américaines de l'industrie manufacturière dans lesquelles 47 champions ont été interviewés. Deux hypothèses ont été testées : ( $H_{1a}$ ) le comportement des champions est positivement lié à la performance du projet et ( $H_{1b}$ ) le comportement des champions prédit positivement la performance du projet au-delà d'une période d'un an. Les résultats obtenus sont positifs et significatifs<sup>3</sup> au seuil de 5 %. Pour Howell et Shea (2001), les champions apportent une contribution positive à la performance du projet à travers le temps. Cependant, deux limites essentielles sont présentes dans cette étude. La première limite est la petite taille de l'échantillon : 47 champions. La deuxième limite porte sur le sexe de l'échantillon. 94 % des champions sont des hommes, ce qui ne permet pas de généraliser les résultats obtenus aux championnes femmes.

---

<sup>3</sup> Hypothèse  $H_{1a}$ , au temps 1, le  $t$  de student égal à 1.88\* (\* $p < .05$ ).

Hypothèse  $H_{1b}$ , au temps 2, le  $t$  de student égal à 1.68\* (\* $p < .05$ ).



Les auteurs Howell *et al.* (2005), ont mené une étude auprès de 47 champions et ont testé l'hypothèse que les comportements des champions ont un impact positif sur la performance des projets d'une entreprise. Leurs résultats étaient significatifs<sup>4</sup>, ce qui soutient cette relation positive entre le champion et la performance des projets.

#### 1.3.2.2 Relation négative

En 1998, Markham a réalisé une étude longitudinale portant sur la façon dont les champions influencent leurs coéquipiers pour soutenir leurs projets. Cette étude a été réalisée auprès de 53 champions issus de 4 firmes différentes.

L'auteur s'est appuyé sur l'hypothèse que la performance d'un projet est d'autant plus élevée lorsque les champions motivent leurs coéquipiers à soutenir ce projet. Les résultats supportent partiellement cette hypothèse, mais dans l'ensemble, Markham (1998) démontre que les coéquipiers ont moins tendance à soutenir le projet lorsque le champion tente de les influencer à soutenir celui-ci. Par conséquent, selon Markham (1998), les champions peuvent avoir une influence négative sur la performance d'un projet et sur son équipe de travail.

#### 1.3.2.3 Absence de relation

L'étude de Markham et Griffin (1998) montre qu'il n'existe pas de relation directe entre les champions et la performance des projets des entreprises. Les auteurs ont étudié l'influence des champions sur la performance des projets. Pour cela, ils ont interrogé 381 répondants potentiels pour mesurer la relation entre les champions et la performance des projets dans 4 firmes distinctes. Les deux auteurs ont testé 3 impacts concernant le leadership, le soutien et la présence des champions dans les entreprises. Le premier impact est le leadership du champion. Sur 381 répondants, 151 indiquent que leurs entreprises utilisent des champions pour diriger les projets.

---

<sup>4</sup>  $F = 3,43$  ( $p < .05$ ).

Le deuxième impact est le soutien des champions. Sur 381 répondants, 293 disent que leurs entreprises utilisent des champions pour soutenir les efforts des nouveaux produits en développement et non pour diriger les projets. Enfin, le troisième impact concerne la présence des champions dans les firmes. Sur 381 répondants, 54 disent que leurs firmes n'ont pas de champions, c'est-à-dire qu'elles n'utilisent pas de champions pour mener ou soutenir les projets. Et 41 disent que leurs firmes disposent de nombreux champions pour mener les projets. À l'issue de leur étude, Markham et Griffin (1998) font les constats suivants : (1) il n'existe pas de différence de performance entre les firmes qui possèdent des champions et celles qui n'en possèdent pas (2) les champions apparaissent en quantité égale dans les petites, moyennes et grandes organisations (3) les champions apparaissent en quantité égale dans les entreprises de faibles, moyennes et hautes technologies (4) les firmes qui ont des processus formels disposent de moins de champions (5) les champions sont plus présents dans les organisations de services, car elles ont moins de processus formels. En résumé, l'étude de Markham et Griffin (1998) ne soutient pas la relation positive traditionnelle entre le champion et la performance des projets des entreprises, car aucune des données obtenues ne leur permet d'approuver ou de désapprouver cette relation.

(p. 444) « *Large program performance improvements cannot be produced through just implementing champions as project support mechanisms.* » (Markham et Griffin, 1998).

Markham (2000) a étudié la relation entre la performance des projets et la présence des champions dans les entreprises. Cette étude a été faite auprès de 21 grandes firmes industrielles américaines parmi lesquelles 150 champions ont répondu aux questionnaires. En se basant sur l'hypothèse que les champions sont associés à un niveau de performance plus élevé des projets, les résultats obtenus dans cette étude sont contraires aux croyances qu'il existe une relation entre le champion et la performance des projets.

En conclusion de ce premier chapitre, nous pouvons constater que les champions sont des individus qui informellement émergent d'une organisation et qui sont présents aussi bien dans des environnements réticents comme ouverts à l'innovation.

En général, les champions sont des hommes ayant la quarantaine et détenant un diplôme universitaire. Ils sont essentiellement reconnus pour être charismatique, preneurs de risques, audacieux, innovateurs ou encore leader. Au travail, les champions aiment travailler en petits groupes sur des projets où l'incertitude est élevée. Ils aiment également s'entourer de personnes motivées.

L'hypothèse que les champions sont présents dans les projets des entreprises est soutenue par la littérature. En revanche, l'hypothèse qu'il existe une relation entre les champions et la performance des projets des entreprises est moins évidente du fait qu'il existe trois courants de pensée différents sur ce sujet. Certains auteurs ont soutenu l'existence d'une relation positive, d'autres ont soutenu l'existence d'une relation négative, et finalement certains auteurs n'ont détecté aucune existence de relation quelconque entre les champions et la performance des projets des entreprises.

## CHAPITRE II

### MÉTHODOLOGIE

Le deuxième chapitre de ce mémoire est consacré à la méthodologie de cette recherche. Il sera divisé en quatre sections. La première section portera sur l'instrument utilisé lors de la collecte des données. La deuxième section s'intéressera à la gestion des données issues de notre questionnaire. La troisième section portera sur la description des répondants et sur la représentativité de notre échantillon. Enfin, dans la quatrième section nous porterons notre attention sur l'aspect éthique du mémoire.

#### 2.1 Instrument

La présente étude cherche à analyser les caractéristiques des champions dans les organisations et leurs relations avec la performance des projets des entreprises au Canada. La méthodologie la plus utilisée dans la littérature des champions est celle du questionnaire. Pour cela, nous avons repris la même méthodologie et avons mis au point un questionnaire inspiré en grande majorité des questions de l'auteur Thompson (2009). Ce questionnaire (Appendice A) a pour but de collecter des informations sur les données démographiques, les traits de personnalité et les comportements des champions au travail. La définition du champion qui a été retenue pour cette étude et pour l'administration du questionnaire aux répondants est celle de Roure (2000) : un champion est « *Toute personne qui a apporté une contribution décisive à un projet en promouvant activement et avec enthousiasme son avancée au cours de ses phases critiques de manière à obtenir des ressources et/ou un soutien actif du top management* ». Dans le questionnaire ainsi que dans les variables que nous traiterons dans le chapitre suivant, le sigle XX représente un champion.

Le questionnaire est divisé en cinq catégories : (1) les données démographiques sur les champions (2) les traits de personnalité des champions (3) les comportements des champions au travail (4) selon les champions et enfin (5) les données démographiques sur les répondants. La première partie nous permet de savoir si le répondant se considère lui-même comme un champion ou s'il connaît un champion dans son proche entourage. Dans le cas où les répondants ne s'identifient pas eux-mêmes comme étant des champions, nous obtiendrons des résultats qui montrent la perception que les répondants ont des champions plutôt que le point de vue direct d'un champion. Elle nous permet également d'obtenir des informations sur le sexe, l'âge, le niveau d'éducation, la hiérarchie du champion dans l'organisation et enfin le secteur dans lequel travaille celui-ci. La deuxième partie cherche à récolter des informations concernant les traits de personnalité des champions. Ainsi, les traits de personnalité des champions sont mesurés sur une échelle de Likert en 5 points (1= totalement en désaccord, 2= en désaccord, 3= neutre, 4= en accord et 5= totalement en accord). La troisième partie permet d'obtenir des informations concernant les comportements des champions au travail, mesuré également par la même échelle de mesure. La quatrième partie nous donne des informations sur les comportements au travail que le champion soutient. Enfin, la dernière partie s'intéresse aux répondants. Elle nous permet de récolter des données démographiques telles que l'âge, le sexe, le niveau d'étude et le secteur d'activité dans lequel travaillent les répondants.

Ce questionnaire a été inspiré du questionnaire de Thompson (2009) qui s'intéresse aux champions organisationnels. Plus spécifiquement, le questionnaire de Thompson (2009) est composé de 36 questions qui permettent de savoir si une personne est un champion et quelles compétences il doit développer pour devenir un champion organisationnel. Notre questionnaire est composé de 78 questions dont 36 questions sont issues du questionnaire de Thompson (2009) et 35 questions ont été créées spécifiquement pour les besoins de notre étude.

Les données récoltées ont été traitées avec le logiciel SPSS grâce auquel nous avons effectué cinq types d'analyses. Nous avons réalisé des analyses descriptives univariées, bivariées et multivariées ainsi qu'une mesure des alphas de Cronbach et des corrélations de Pearson. Les résultats statistiques obtenus sont détaillés dans le chapitre suivant.

## 2.2 Regroupements des variables

Pour les besoins de notre étude, nous avons procédé à des regroupements pour les variables de l'âge<sup>5</sup> et du niveau d'étude<sup>6</sup> des champions. La segmentation des questions portant sur l'âge et le niveau d'éducation des champions ont été repris de la thèse de doctorat de Denomme Gobeille (2006). Cependant, pour la partie concernant l'analyse des données, nous avons recodé ces variables de 6 segmentations à 3. Ainsi, la segmentation de l'âge qui était : (1) 18-24 ans (2) 25-31 ans (3) 32-38 ans (4) 39-45 ans (5) 46-51 ans et (6) 52 et + a été recodé en 3 sections : (1) 18-38 ans (2) 39-45 ans et (3) 46 ans et +. Pour la segmentation du niveau d'étude, le questionnaire propose 6 segmentations : (1) Ph.D., (2) Maîtrise (3) Baccalauréat (4) Certificat professionnel (5) Études collégiales et (6) autre, que nous avons recodés en 3 segments : (1) 2e et 3e cycle (2) 1er cycle et (3) autres.

## 2.3 Population

Les répondants de notre questionnaire sont des gestionnaires en exercice qui ont été choisis par convenance. Ils sont tous inscrits dans un programme de M.B.A cadre d'une université canadienne. Ce sont majoritairement des hommes ayant un diplôme universitaire. Ils sont essentiellement francophones et ont en moyenne de 27 à 56 ans. Ces gestionnaires sont des responsables de la région de Montréal (Canada). La population de notre étude est de 115 répondants. Le Tableau 2.1 montre les résultats statistiques de comparaison entre notre échantillon et la population des étudiants du programme M.B.A cadre pour les variables suivantes: le sexe, la langue maternelle, l'âge et le niveau d'étude. On constate que notre échantillon n'est pas différent de façon statistiquement significative de la population M.B.A cadre 2010/2011. En effet, les  $\chi^2$  des 4 variables sont petits et les significativités sont toutes supérieures au seuil de 5 %.

---

<sup>5</sup> Voir question 5 du questionnaire (Appendice A).

<sup>6</sup> Voir question 6 du questionnaire (Appendice A).

**Tableau 2.1**

Résultats statistiques de comparaison entre  
l'échantillon et la population M.B.A cadre

<b>Variables</b>	<b>Valeur Chi<sup>2</sup></b>	<b>df</b>	<b>Asymp.Sig (2-Sided)</b>	<b>N</b>
Sexe	,112	1	,738	235
Langue maternelle	1,879	1	,170	184
Âge	,915	3	,822	221
Études	1,423	1	,233	234

## 2.4 Éthique

Le projet de mémoire suivant a été jugé conforme aux pratiques usuelles en éthique de la recherche et répond aux normes établies par le Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Montréal (1999) et l'Énoncé de politique des trois Conseils : éthique de la recherche avec des êtres humains (1998). L'auteur de ce mémoire a obtenu un certificat d'achèvement pour avoir suivi la formation à l'éthique. Le questionnaire a été distribué en classe à 5 groupes différents de M.B.A cadre de l'Université du Québec à Montréal en septembre 2010. Une lettre informative et un formulaire d'information et de consentement ont permis aux gestionnaires de consentir librement à participer à cette étude de recherche sur les champions (Appendices B1 et B2).

## CHAPITRE III

### ANALYSE DES DONNÉES

Le troisième chapitre portera sur l'analyse des caractéristiques des champions dans les organisations et leurs relations avec la performance des projets des entreprises. Il sera divisé en deux sections principales dans lesquelles nous retrouverons respectivement : (1) les caractéristiques des champions et (2) la relation entre les champions et la performance des projets.

#### 3.1 Les caractéristiques des champions

##### 3.1.1 Analyses descriptives univariées

##### 3.1.1.1 Données démographiques des champions

Dans notre étude, les données démographiques comprennent : l'identification, le sexe, l'âge, le niveau d'éducation, le secteur d'activité et le statut des champions dans l'organisation.

##### Identification des champions

Pour les besoins de notre étude, nous avons demandé aux répondants d'identifier dans leur entourage, une personne qui correspondrait à la définition d'un champion selon l'auteur Roure (2000). Le Tableau 3.1 montre que sur 115 répondants, 14 répondants se percevaient eux-mêmes comme étant des champions, 41 personnes identifiaient leur supérieur comme étant des champions et 60 personnes connaissaient un champion dans leur entourage (subalterne, amis, famille).



**Tableau 3.1**  
Identification des champions

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
Moi	14	12,2	12,2	12,2
Mon supérieur	41	35,7	35,7	47,8
Mon subalterne	7	6,1	6,1	53,9
Autres (amis, famille)	53	46,1	46,1	100,0
Total	115	100,0	100,0	

Sexe des champions

Le Tableau 3.2 présente les données sur le sexe des champions. Les 115 répondants ont identifié 73 champions de sexe masculin (64 %) et 41 champions de sexe féminin (36 %). Par conséquent, dans notre étude, les champions sont majoritairement des hommes. Nos résultats concordent avec ceux de Beath (1991), Markham (1998) et Howell et Shea (2001) qui, rappelons-le, trouvent que les champions sont majoritairement de sexe masculin.

**Tableau 3.2**  
Sexe des champions

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
Homme	73	63,5	64,0	64,0
Femme	41	35,7	36,0	100,0
Total	114	99,1	100,0	
Donnée manquante	1	,9		
Total	115	100,0		

### Âge des champions

Le Tableau 3.3 présente les données récoltées sur l'âge des champions. Les champions ayant entre 18 et 31 ans sont peu nombreux dans notre étude. En effet, on constate qu'un seul champion a entre 18 et 24 ans et que seulement 8 champions ont entre 25 et 31 ans. 23 champions sont associés à la tranche d'âge 32-38 ans, 28 champions ont entre 39 et 45 ans et enfin près de la moitié de notre échantillon, soit 55 champions, sont âgés de 46 ans et plus. Nos résultats diffèrent quelque peu de ceux de la littérature. En effet, nos champions sont majoritairement âgés de 46 ans et plus, alors que dans leurs études, Markham (1998) trouve que l'âge moyen de ses 53 champions est de 38,2 ans et Howell et Shea (2001) trouvent que l'âge moyen de leurs 47 champions est de 44 ans.

**Tableau 3.3**  
Âge des champions

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
18-24 ans	1	,9	,9	,9
25-31 ans	8	7,0	7,0	7,8
32-38 ans	23	20,0	20,0	27,8
39-45 ans	28	24,3	24,3	52,2
46-51 ans	34	29,6	29,6	81,7
52 ans et +	21	18,3	18,3	100,0
Total	115	100,0	100,0	

### Niveau d'éducation des champions

Les résultats du niveau d'éducation des champions sont illustrés dans le Tableau 3.4. On constate que 39 champions détiennent un baccalauréat, 43 champions détiennent une maîtrise et 7 champions possèdent un Ph. D. Par conséquent, 89 champions, soit 78 % de notre échantillon, détiennent un diplôme universitaire. Si l'on compare nos résultats avec ceux de la littérature, on remarque que nos résultats convergent partiellement vers ceux obtenus par Howell et Shea en 2001. Ces derniers trouvent que 45 % des champions possèdent au moins un diplôme de maîtrise. Dans notre Tableau 3.4, nous remarquons que ce taux avoisine les 44 %, ce qui apparaît relativement similaire aux résultats obtenus dans l'étude d'Howell et Shea (2001). Toutefois, nos résultats se distinguent fortement de ceux obtenus par Markham en 1998, qui trouve que 55 % des champions détiennent un diplôme universitaire, alors que dans notre étude ce taux s'élève à 78 %.

**Tableau 3.4**

Le plus haut niveau d'éducation des champions

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
Ph.D	7	6,1	6,1	6,1
Maîtrise	43	37,4	37,7	43,9
Baccalauréat	39	33,9	34,2	78,1
Certificat professionnel	3	2,6	2,6	80,7
Études collégiales	18	15,7	15,8	96,5
Autres	4	3,5	3,5	100,0
Total	114	99,1	100,0	
Donnée manquante	1	,9		
Total	115	100,0		

### Secteur d'activité des champions

Le Tableau 3.5 fait référence au secteur d'activité des champions. À ma connaissance, il s'agit de la première étude qui cherche à récolter des informations concernant le secteur d'activité dans lequel travaillent les champions. Les statistiques descriptives de ce tableau montrent que 87 champions, soit 76,3 %, travaillent dans le secteur privé alors que 27 champions, soit 23,7 %, travaillent dans le secteur public. Par conséquent, si l'on venait à tenir compte de ces données, les champions auraient davantage tendance à émerger dans les organisations issues du secteur privé.

**Tableau 3.5**  
Secteur d'activité des champions

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
Secteur public	27	23,5	23,7	23,7
Secteur privé	87	75,7	76,3	100,0
Total	114	99,1	100,0	
Donnée manquante	1	,9		
Total	115	100,0		

Le Tableau 3.6 illustre le statut des champions dans les organisations. Les résultats de ce tableau indiquent que 60 sur nos 115 champions, soit 52,2 %, ont un statut de cadres supérieurs, 29 de nos 115 champions possèdent un statut de cadres, 19 sont des professionnels et finalement 7 champions possèdent un statut différent dans les organisations. Somme toute, 77,4 % des champions de notre étude ont un statut de cadres ou cadres supérieurs. Nos données convergent vers ceux obtenus dans la littérature. En effet, Howell et Higgins (1990) trouvent que leurs 25 champions sont des cadres ou cadres supérieurs et Howell et *al.* (2005) trouvent que leurs 47 champions ont un statut de cadre ou cadre supérieur. En se basant sur nos résultats et sur ceux de la littérature, il s'avère qu'un champion ait tendance à avoir un statut de cadre ou cadre supérieur dans les organisations.

**Tableau 3.6**  
Statut des champions dans les organisations

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage validé	Pourcentage cumulatif
Cadre supérieur	60	52,2	52,2	52,2
Cadre	29	25,2	25,2	77,4
Professionnel	19	16,5	16,5	93,9
Autre employé	7	6,1	6,1	100,0
Total	115	100,0	100,0	

### 3.1.1.2 Les traits de personnalité des champions

Le Tableau 3.7 présente les traits de personnalité des champions en fonction de la moyenne, la valeur absolue, l'écart-type et la médiane. Les traits de personnalité ont été classés selon la valeur absolue du point 3<sup>7</sup> sur l'échelle de Likert moins la moyenne des variables étudiées. Pour la suite de l'étude, nous l'appellerons la *valeur absolue*.

De manière générale, les répondants affirment que l'ensemble de ces caractéristiques représente les traits de personnalité des champions, excepté la caractéristique *rebelle*. Sur une échelle de 1 à 5<sup>8</sup>, les traits de personnalité *leader*, *innovateur*, *audacieux*, *ambitieux*, *proactif* et *généreux* obtiennent des résultats dont leurs moyennes sont supérieures à 4, ce qui signifie que les répondants sont en accord sur le fait que ces 6 variables représentent bien les traits de personnalité des champions. En revanche, la variable *rebelle* obtient un résultat moyen de 2.84, ce qui démontre que les répondants sont en désaccord sur le fait qu'un champion soit considéré comme une personne rebelle.

<sup>7</sup> Le point 3 sur l'échelle de Likert correspond à la neutralité.

<sup>8</sup> 1= totalement en désaccord à 5= totalement en accord.

Les traits de personnalité *proactif* et *leader* sont les variables qui ont obtenus les scores les plus élevés en termes de moyenne, valeur absolue et médiane. Avec une médiane de 5, cela signifie qu'au moins 50 % des répondants sont totalement en accord sur le fait qu'un champion soit à la fois proactif et leader.

Les traits de personnalité *innovateur*, *audacieux*, *ambitieux* et *généreux* obtiennent des moyennes comprises entre 4,02 et 4,23 et ont une médiane similaire de 4. Les écarts-types de ces variables sont les suivantes : 0,795 pour *innovateur*; 0,786 pour *audacieux*; 0,871 pour *ambitieux* et 0,964 pour *généreux*. Précisons qu'un écart-type de 0,795 signifie que la majorité des réponses obtenues se situent dans un intervalle de plus et moins 0,795 par rapport au taux de réponse moyen.

En revanche, le trait de personnalité *rebelle* se distingue des autres traits de personnalité de par sa moyenne, sa médiane, sa valeur absolue et son écart-type. En effet, sa moyenne est de 2,84 et sa valeur absolue est de 0,16. De plus, la médiane de la caractéristique *rebelle* est de 3, ce qui signifie que les répondants se situent principalement dans la neutralité plutôt qu'en accord ou en désaccord sur le fait qu'un champion soit considéré comme une personne rebelle. De plus, avec un écart-type de 1,152 et une moyenne de 2,84, cela soutient le fait qu'un champion ne soit pas perçu comme un rebelle.

**Tableau 3.7**

Les traits de personnalité des champions selon la moyenne, la valeur absolue, l'écart-type et la médiane

Les traits de personnalité des champions	Moyenne	ABS (3-M)	Écart-type	Médiane
Proactif	4.5	1.5	,680	5
Leader	4.47	1.47	,626	5
Innovateur	4.23	1.23	,795	4
Audacieux	4.2	1.2	,786	4
Ambitieux	4.2	1.2	,871	4
Généreux	4.02	1.02	,964	4
Rebelle	2.84	0.16	1,152	3

Le Tableau 3.8 présente de façon détaillée les taux de réponse obtenus pour chaque trait de personnalité en fonction de l'échelle de Likert en 5 points. Ce tableau est composé de 7 colonnes. La première colonne présente les 7 différents traits de personnalité des champions et les colonnes suivantes nous donnent les résultats correspondants aux traits de personnalité des champions pour chacun des 5 différents points de l'échelle de Likert. Les résultats sont exprimés en pourcentage validé. Enfin, la dernière colonne représente le nombre total de personnes ayant répondu à chacune des questions portant sur les traits de personnalité des champions.

Nos taux de réponses détaillées viennent confirmer le fait que les variables *proactif* et *leader* sont les variables les plus représentatives des traits de personnalité des champions. En effet, les répondants de notre étude sont en accord et totalement en accord à 93.9%<sup>9</sup> que les champions soient *proactifs* et à 94.7%<sup>10</sup> que les champions soient des *leaders*.

<sup>9</sup> 93.9% est obtenu par la somme de la colonne V (36.5%) et VI (57.4%) de la variable proactif.

<sup>10</sup> 94.7% est obtenu par la somme de la colonne V (36.5%) et VI (57.4%) de la variable leader.

À la question : la caractéristique rebelle permet-elle de définir un trait de personnalité du champion ? 42.6%<sup>11</sup> des répondants ont exprimés leur désaccord, 26.1% des personnes sont restées neutre et 31.3%<sup>12</sup> des répondants ont exprimés leur accord. Une des explications possibles à l'apparition de ces 3 groupes est celle de la non-compréhension d'une définition identique du mot rebelle. Certains répondants ont pu interpréter le mot *rebelle* comme un synonyme de *contestataire* alors que d'autres ont pu l'interpréter comme un synonyme d'une *personne non-conformiste*.

**Tableau 3.8**

Taux de réponse obtenus pour chaque trait de personnalité  
en fonction de l'échelle de Likert en 5 points

	1	2	3	4	5	
<b>Les traits de personnalité des champions</b>	<b>Totalement en désaccord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Neutre</b>	<b>En accord</b>	<b>Totalement en accord</b>	<b>N*</b>
Proactif	0,9	0	5,2	36,5	57,4	115
Leader	0	0,9	4,3	41,7	53	115
Innovateur	1,7	0	12,2	46,1	40	115
Audacieux	0	3,5	12,2	45,2	39,1	115
Ambitieux	0,9	2,6	16,5	35,7	44,3	115
Généreux	0,9	6,1	21,7	33	38,3	115
Rebelle	12,2	30,4	26,1	23,5	7,8	115

Les résultats des colonnes II à VI du tableau sont exprimés en pourcentage validé.

\* N= nombre de personnes ayant répondu aux questions

<sup>11</sup> 42,6% est obtenu par la somme de la colonne II (12,2%) et III (30,4%) de la variable rebelle.

<sup>12</sup> 31,3% est obtenu par la somme de la colonne V (23,5%) et VI (7,8%) de la variable rebelle.



En conclusion de l'analyse descriptive univariée portant sur les traits de personnalité d'un champion, nous retiendrons qu'un champion est un individu *proactif, leader, innovateur, audacieux, ambitieux* et *généreux*. En dépit des résultats obtenus pour la caractéristique *rebelle*, nous ne pouvons pas admettre qu'un champion soit un rebelle. Ce résultat va à l'encontre des résultats obtenus par Thompson en 2009, qui soutient l'hypothèse qu'un champion soit une personne rebelle.

### 3.1.1.3 Les comportements des champions au travail

Le Tableau 3.9 illustre les comportements des champions au travail selon la moyenne, la valeur absolue, l'écart-type et la médiane. Dans ce tableau, les résultats sont classés dans l'ordre décroissant. Nous pouvons observer 5 groupes de variables : (1) 8 % des comportements des champions au travail ont une médiane de 5 (2) 55 % ont une médiane de 4 (3) 10 % ont une médiane de 3 (4) 25 % ont une médiane de 2 et enfin (5) 2 % des variables ont une médiane de 1. On remarque que 4 variables se distinguent des autres par leur moyenne, leur valeur absolue et leur médiane : (1) *un champion est une personne énergique et passionnée au travail quand il/elle parle aux autres* (2) *au travail, les champions sont excités par les nouveaux défis* (3) *un champion performe bien sous la pression* et (4) *au travail les champions cherchent des tâches qui vont les stimuler*. En effet, ces 4 variables ont la médiane la plus élevée, c'est-à-dire 5. La valeur absolue et la moyenne de ces variables sont également les plus élevées allant respectivement de 1,39 à 1,51 et de 4,39 à 4,51. De plus, les écarts types de ces 4 variables sont les plus faibles parmi les comportements des champions au travail.

**Tableau 3.9**

Les comportements des champions au travail selon la moyenne, la valeur absolue, l'écart-type et la médiane

Le comportement des champions au travail	Moyenne	ABS (3-M)	Écart- type	Médiane
<b>XX est énergique et passionné quand il/elle parle aux autres</b>	<b>4,51</b>	<b>1,51</b>	<b>,613</b>	<b>5</b>
<b>XX est excité par les nouveaux défis au travail</b>	<b>4,48</b>	<b>1,48</b>	<b>,693</b>	<b>5</b>
<b>XX performe bien sous la pression</b>	<b>4,44</b>	<b>1,44</b>	<b>,703</b>	<b>5</b>
<b>Au travail, XX cherche des tâches qui vont le/la stimuler</b>	<b>4,39</b>	<b>1,39</b>	<b>,746</b>	<b>5</b>
XX montre de l'excitation quand les choses au travail se passent bien	4,32	1,32	,815	4
XX aime pousser ses limites au travail	4,23	1,23	,872	4
XX respecte les délais des projets	4,21	1,21	,778	4
XX est très loyal à l'organisation	4,18	1,18	,895	4
XX peut facilement formuler ses pensées pour aider les autres à comprendre	4,18	1,18	,732	4
XX gère bien son temps au travail	4,17	1,17	,830	4
XX aime aider les autres à construire des relations stratégiques au travail	4,12	1,12	,751	4
Il est agréable de travailler pour XX	4,1	1,1	,856	4
XX s'adresse à ses contacts dans l'industrie à de nombreuses reprises pour tirer profit et demander leur connaissance	4,1	1,1	,713	4
XX est orienté vers les personnes	4,09	1,09	,969	4
Quand les gens mettent des barrières à XX, il/elle arrive encore à performer	4,06	1,06	,756	4
XX serai volontaire pour une mission même si il/elle sait qu'il/elle aura besoin d'une aide significative des autres pour l'accomplir	4,04	1,04	,730	4
Au travail, les autres se nourrissent de l'énergie de XX	3,99	0,99	,871	4
XX prend des risques raisonnables pour lui/elle	3,98	0,98	,701	4

<b>Le comportement des champions au travail</b>	<b>Moyenne</b>	<b>ABS (3-M)</b>	<b>Écart- type</b>	<b>Médiane</b>
XX innove car il/elle est moins encadré que les autres dans l'organisation	3,96	0,96	,999	4
Dans une situation où XX ne peut pas recevoir l'avis de son équipe, il/elle va de l'avant en prenant une décision	3,92	0,92	,894	4
XX maintient son sang-froid quand il/elle relève un défi	3,91	0,91	,950	4
XX aime prendre des risques	3,9	0,9	,761	4
XX prend des risques raisonnables pour l'organisation	3,88	0,88	,807	4
XX aime proposer d'orienter le cours des actions qui ne sont pas encore établies	3,87	0,87	,732	4
Quand quelqu'un vient rencontrer XX, il/elle arrête de travailler et de répondre au téléphone pour se concentrer sur cette personne	3,85	0,85	,966	4
Il est agréable d'avoir XX comme subalterne	3,82	0,82	,989	4
Le succès de l'organisation s'explique en partie par le rôle de XX	3,69	0,69	,904	4
XX est orienté vers les tâches	3,63	0,63	,915	4
XX fait part de ses résultats pour obtenir régulièrement les avis des autres	3,57	0,57	,928	4
XX est essentiel au succès des projets	3,52	0,52	,958	4
XX évite les situations qui mettent en évidence ses points faibles	3,46	0,46	1,049	4
XX montre de la déception quand les choses au travail ne vont pas bien	3,15	0,15	1,208	4
Il est difficile pour XX de céder lors d'un conflit avec les autres au travail	3,25	0,25	1,115	3
XX suit les règlements et les procédures à la lettre	3,2	0,2	1,002	3
Les échecs au travail peuvent avoir un impact négatif sur l'attitude de XX pour la journée	2,81	0,19	1,136	3

<b>Le comportement des champions au travail</b>	<b>Moyenne</b>	<b>ABS (3-M)</b>	<b>Écart- type</b>	<b>Médiane</b>
Sans XX il n'y aurait pas d'innovation dans l'organisation	3,09	0,09	1,039	3
Cela ennui XX quand les personnes donnent leurs opinions sur son travail alors qu'ils ne sont pas experts dans son domaine	3,01	0,01	1,151	3
XX est lent pour s'ajuster aux nouveaux processus et idées au travail	1,83	1,17	,967	2
Les gens ont exprimé que les motivations de XX sont parfois floues	2,03	0,97	,964	2
Au travail, XX est intimidé par les gens qui ont un niveau d'étude plus élevé que lui/elle	2,06	0,94	1,070	2
Il est difficile pour XX de se ressaisir quand un changement de cap survient au travail	2,11	0,89	,999	2
XX est difficile à gérer au travail	2,12	0,88	1,153	2
Les femmes font de meilleures championnes	2,14	0,86	1,025	2
Les hommes font de meilleurs champions	2,17	0,83	1,141	2
Le patron est le seul qui peut stimuler la performance de XX au travail	2,25	0,75	,999	2
XX serait frustré d'avoir un emploi qui a souvent des changements de demandes	2,25	0,75	1,107	2
Les gens disent que XX paraît plus en colère qu'il/elle l'est vraiment	2,28	0,72	1,203	2
XX prend trop de risques pour l'organisation	2,35	0,65	,931	2
XX prend trop de risques pour lui/elle	2,51	0,49	1,003	2
XX réagit sur la défensive quand les gens lui font une remarque sur ses défauts	2,55	0,45	1,141	2
Avoir XX dans l'organisation cause plus de trouble que de bien	1,53	1,47	,729	1

Le Tableau 3.10 présente les taux de réponse obtenus pour chaque variable représentative des comportements des champions au travail en fonction de l'échelle de Likert en 5 points.

De façon générale, on remarque que 95,6 %<sup>13</sup> des répondants affirment *qu'un champion est une personne énergique et passionnée au travail quand il/elle parle aux autres*. 92,2 %<sup>14</sup> des répondants sont d'accord pour dire *qu'au travail, les champions sont excités par les nouveaux défis*. 91,3 %<sup>15</sup> des répondants estiment *qu'un champion performe bien sous la pression*. Enfin, 92,1 %<sup>16</sup> des répondants affirment *qu'au travail les champions cherchent des tâches qui vont les stimuler*.

Les moyennes, les valeurs absolues, les écarts types et les médianes que nous obtenons semblent démontrer que ces 4 variables déterminent au mieux les comportements des champions au travail. Pour les variables : *il est agréable de travailler pour un champion* et *le patron est le seul qui peut stimuler la performance des champions au travail*, le nombre de répondants total est de 110 sur 115. Nous supposons que les répondants n'ont pas pu exprimer leur perception du comportement des champions au travail pour ces deux variables. Dans le même sens, pour la variable *il est agréable d'avoir un champion comme subalterne*, seulement 102 répondants sur 115 ont exprimé leurs avis sur cette question.

---

<sup>13</sup> 95,6 % est obtenu par la somme de la colonne V (39,5 %) et VI (56,1 %).

<sup>14</sup> 92,2 % est obtenu par la somme de la colonne V (34,8 %) et VI (57,4 %).

<sup>15</sup> 91,3 % est obtenu par la somme de la colonne V (36,5 %) et VI (54,8 %).

<sup>16</sup> 92,1 % est obtenu par la somme de la colonne V (41,7 %) et VI (50,4 %).

**Tableau 3.10**

Taux de réponse obtenus pour chaque variable représentative des comportements des champions au travail en fonction de l'échelle de Likert en 5 points

	1	2	3	4	5	
<b>Les comportements des champions au travail</b>	<b>Totalement en désaccord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Neutre</b>	<b>En accord</b>	<b>Totalement en accord</b>	<b>N</b>
<b>XX est énergique et passionné quand il/elle parle aux autres</b>	0	0,9	3,5	39,5	56,1	114
<b>XX est excité par les nouveaux défis au travail</b>	0	1,7	6,1	34,8	57,4	115
<b>XX performe bien sous la pression</b>	0	1,7	7	36,5	54,8	115
<b>Au travail, XX cherche des tâches qui vont le/la stimuler</b>	0,9	1,7	5,2	41,7	50,4	115
XX montre de l'excitation quand les choses au travail se passent bien	0,9	2,6	8,8	38,6	49,1	114
XX aime pousser ses limites au travail	1,7	3,5	7,8	43,5	43,5	115
XX respecte les délais des projets	0,9	4,3	3,5	55,7	35,7	115
XX est très loyal à l'organisation	0,9	4,4	14	37,7	43	114
XX peut facilement formuler ses pensées pour aider les autres à comprendre	0,9	1,7	8,7	55,7	33	115
XX gère bien son temps au travail	0	7	6,1	49,6	37,4	115

	1	2	3	4	5	
<b>Les comportements des champions au travail</b>	<b>Totalement en désaccord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Neutre</b>	<b>En accord</b>	<b>Totalement en accord</b>	<b>N</b>
XX est lent pour s'ajuster aux nouveaux processus et idées au travail	42,6	43,5	5,2	6,1	2,6	115
XX aime aider les autres à construire des relations stratégiques au travail	0	2,6	14,8	50,4	32,2	115
Il est agréable de travailler pour XX	0,9	2,7	18,2	41,8	36,4	110
XX s'adresse à ses contacts dans l'industrie à de nombreuses reprises pour tirer profit et demander leur connaissance	0	3,5	10,4	59,1	27	115
XX est orienté vers les personnes	0,9	9,6	8,7	41,7	39,1	115
Quand les gens mettent des barrières à XX, il/elle arrive encore à performer	1,8	1,8	9,6	62,3	24,6	114
XX sera volontaire pour une mission même si il/elle sait qu'il/elle aura besoin d'une aide significative des autres pour l'accomplir	0	4,3	11,3	60	24,3	115
Au travail, les autres se nourrissent de l'énergie de XX	1,8	4,4	14,2	52,2	27,4	113
XX prend des risques raisonnables pour lui/elle	0	2,6	17,4	59,1	20,9	115

	1	2	3	4	5	
<b>Les comportements des champions au travail</b>	<b>Totalement en désaccord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Neutre</b>	<b>En accord</b>	<b>Totalement en accord</b>	<b>N</b>
Les gens ont exprimé que les motivations de XX sont parfois floues	35,1	36,8	18,4	9,6	0	114
XX innove car il/elle est moins encadré que les autres dans l'organisation	1,8	9,6	12,3	43,9	32,5	114
Au travail, XX est intimidé par les gens qui ont un niveau d'étude plus élevé que lui/elle	35,7	38,3	13	10,4	2,6	115
Dans une situation où XX ne peut pas recevoir l'avis de son équipe, il/elle va de l'avant en prenant une décision	1,8	6,1	14,9	52,6	24,6	114
XX maintient son sang-froid quand il/elle relève un défi	1,8	8	15	47,8	27,4	113
XX aime prendre des risques	0	1,7	28,7	47	22,6	115
Il est difficile pour XX de se ressaisir quand un changement de cap survient au travail	27,2	49,1	13,2	7	3,5	114
XX prend des risques raisonnables pour l'organisation	1,7	4,3	15,7	60,9	17,4	115
XX est difficile à gérer au travail	36,6	34,8	13,4	10,7	4,5	112
XX aime proposer d'orienter le cours des actions qui ne sont pas encore établies	0,9	2,6	20,9	60	15,7	115



	1	2	3	4	5	
<b>Les comportements des champions au travail</b>	<b>Totalement en désaccord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Neutre</b>	<b>En accord</b>	<b>Totalement en accord</b>	<b>N</b>
Les femmes font de meilleures championnes	38,3	16,5	39,1	5,2	0,9	115
Quand quelqu'un vient rencontrer XX, il/elle arrête de travailler et de répondre au téléphone pour se concentrer sur cette personne	2,6	7	18,3	47	25,2	115
Les hommes font de meilleurs champions	39,1	18,3	33	5,2	4,3	115
Il est agréable d'avoir XX comme subalterne	2	6,9	26,5	36,3	28,4	102
Le patron est le seul qui peut stimuler la performance de XX au travail	25,5	37,3	24,5	11,8	0,9	110
XX serait frustré d'avoir un emploi qui a souvent des changements de demandes	26,1	44,3	11,3	14,8	3,5	115
Les gens disent que XX paraît plus en colère qu'il/elle l'est vraiment	33	29,6	19,1	13	5,2	115
Le succès de l'organisation s'explique en partie par le rôle de XX	1,8	8,8	23,7	50	15,8	114
XX prend trop de risques pour l'organisation	13,2	53,5	21,9	7,9	3,5	114
XX est orienté vers les tâches	2,6	9,6	21,9	53,5	12,3	114

	1	2	3	4	5	
<b>Les comportements des champions au travail</b>	<b>Totalement en désaccord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Neutre</b>	<b>En accord</b>	<b>Totalement en accord</b>	<b>N</b>
XX fait part de ses résultats pour obtenir régulièrement les avis des autres	1,7	12,2	26,1	47	13	115
XX est essentiel au succès des projets	3,5	11,3	26,1	47,8	11,3	115
XX prend trop de risques pour lui/elle	13	44,3	23,5	16,5	2,6	115
XX évite les situations qui mettent en évidence ses points faibles	3,5	15,8	27,2	37,7	15,8	114
XX réagit sur la défensive quand les gens lui font une remarque sur ses défauts	18,3	35,7	26,1	13	7	115
Il est difficile pour XX de céder lors d'un conflit avec les autres au travail	2,6	27,8	27,8	25,2	16,5	115
XX suit les règlements et les procédures à la lettre	2,6	26,1	27,8	35,7	7,8	115
Les échecs au travail peuvent avoir un impact négatif sur l'attitude de XX pour la journée	10,5	36,8	21,1	24,6	7	114
XX montre de la déception quand les choses au travail ne vont pas bien	11,3	22,6	15,7	40,9	9,6	115
Sans XX il n'y aurait pas d'innovation dans l'organisation	6,1	22,6	36,5	26,1	8,7	115

	1	2	3	4	5	
<b>Les comportements des champions au travail</b>	<b>Totalement en désaccord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Neutre</b>	<b>En accord</b>	<b>Totalement en accord</b>	<b>N</b>
Cela ennui XX quand les personnes donnent leurs opinions sur son travail alors qu'ils ne sont pas experts dans son domaine	7,8	30,4	26,1	24,3	11,3	115
Avoir XX dans l'organisation cause plus de trouble que de bien	58,3	33	6,1	2,6	0	115

#### 3.1.1.4 Selon les champions

La quatrième section du questionnaire s'intitule *selon les champions*. Pour l'analyse descriptive univariée de cette section, nous avons élaboré deux tableaux. Le Tableau 3.11 représente les moyennes, les valeurs absolues, les écarts-types et les médianes des questions portant sur la catégorie *selon les champions*. Le Tableau 3.12 nous donne les taux de réponse obtenus pour les variables *selon les champions* en fonction de l'échelle de Likert en 5 points.

Ces deux tableaux nous indiquent que 89,6 %<sup>17</sup> (Tableau 3.12) des champions estiment que *les gens devraient être audacieux au travail*. La médiane de cette variable est de 4 avec une moyenne de 4,14 et un écart-type de 0,634 (Tableau 3.11). 80 %<sup>18</sup> des champions pensent qu'*il est important que les gens prennent le temps d'interagir avec ceux qui ne travaillent pas directement avec eux* (Tableau 3.12). Cette deuxième variable obtient une médiane de 4, une moyenne de 3,94 et un écart-type de 0,729 (Tableau 3.11).

<sup>17</sup> 89,6 % est obtenu par la somme des colonnes V (63,5 %) et VI (26,1 %).

<sup>18</sup> 80 % est obtenu par la somme des colonnes V (61,7 %) et VI (18,3 %).

Tableau 3.11

Les variables *selon les champions* en fonction de la moyenne, de la valeur absolue, de l'écart-type et de la médiane

<b>Selon les champions</b>	<b>Moyenne</b>	<b>ABS (3-M)</b>	<b>Écart-type</b>	<b>Médiane</b>
Les gens devraient être audacieux au travail	4,14	1,14	,634	4
Il est important que les gens prennent le temps d'interagir avec ceux qui ne travaillent pas directement avec eux	3,94	0,94	,729	4
Les processus qui opèrent avec succès au travail devraient être débattus ou questionnés	3,51	0,51	,927	4
Pour résoudre les problèmes, le protocole et les méthodes avérées de succès doivent être suivis sans poser de questions	2,51	0,49	1,029	2
Il est juste de lancer quelqu'un dans l'inconnu au travail	2,81	0,19	1,075	3
Les gens devraient se sentir confortables d'agir dans des processus dans lesquels ils ne sont pas directement impliqués	3,06	0,06	,913	3

Tableau 3.12

Taux de réponse obtenus pour les variables *selon les champions* en fonction de l'échelle de Likert en 5 points

	1	2	3	4	5	
<b>Selon les champions</b>	<b>Totalement en désaccord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Neutre</b>	<b>En accord</b>	<b>Totalement en accord</b>	<b>N</b>
Les gens devraient être audacieux au travail	0	1,7	8,7	63,5	26,1	115
Il est important que les gens prennent le temps d'interagir avec ceux qui ne travaillent pas directement avec eux	0,9	2,6	16,5	61,7	18,3	115
Les processus qui opèrent avec succès au travail devraient être débattus ou questionnés	1,8	13,3	28,3	45,1	11,5	113
Pour résoudre les problèmes, le protocole et les méthodes avérées de succès doivent être suivis sans poser de questions	11,3	51,3	15,7	18,3	3,5	115
Il est juste de lancer quelque'un dans l'inconnu au travail	9,6	34,8	26,1	24,3	5,2	115
Les gens devraient se sentir confortables d'agir dans des processus dans lesquels ils ne sont pas directement impliqués	6,3	17	43,8	30,4	2,7	112

### 3.1.2 Analyses descriptives bivariées

L'analyse descriptive bivariée consiste à croiser deux variables entre elles afin de déceler l'existence ou non d'une relation entre les différents sous-groupes de variables analysées. L'analyse bivariée nécessite qu'au moins une des variables étudiées soit binaire, c'est-à-dire des variables qui ne proposent que deux types de réponses. Exemple, le sexe, qui comprend le choix de réponse des hommes et des femmes, ou encore, le secteur d'activité, qui comprend le choix de réponse public ou privé.

À l'aide du logiciel de statistique SPSS, nous avons réalisé deux types d'analyses bivariées : (1) les croisements des variables *traits de personnalité*, *comportements des champions au travail* et *selon les champions* avec le sexe et (2) les croisements de ces mêmes variables avec le secteur d'activité. Nous posons deux hypothèses : l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) signifie qu'il n'y a pas de différence significative entre les sous-groupes (hommes et femmes ou public et privé) et l'hypothèse alternative ( $H_1$ ), qui signifie qu'il y a une différence significative entre les sous-groupes. Ces analyses nous permettront de voir s'il existe des différences significatives selon le sexe ou le secteur d'activité des champions pour les variables : *traits de personnalité*, *comportements des champions au travail* et *selon le sexe*. Ce type d'analyse n'a jusqu'à présent jamais été traité dans ce domaine, ce qui par conséquent, en fait une nouveauté dans la littérature des champions.

#### 3.1.2.1 Croisements des variables avec le sexe

##### Les traits de personnalité avec le sexe

La première analyse consiste à croiser les variables *traits de personnalité* avec le sexe des champions. Les résultats sont présentés dans le Tableau 3.13. De façon générale, nous observons que les traits de personnalité ont tous un  $t$  significatif avec un  $p$  supérieur à 0,05. Cela signifie que l'on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) qu'il n'y a pas de différence significative entre les hommes et les femmes pour tous les traits de personnalité.

On remarque que les hommes et les femmes ont une moyenne identique de 2,85 pour la variable *rebelle*. La significativité de  $t$  pour la variable *rebelle* est la plus élevée parmi les traits de personnalité des champions ( $p = 0,985$ ). Or, lorsque le  $t$  est petit et que  $p$  est supérieure à 0,05, cela signifie que l'on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle qu'il n'existe pas de différences significatives entre les différents sous-groupes.

Les écart-type de la variable rebelle sont plus élevées que ceux des autres traits de personnalité. En effet, les hommes ont un écart-type de 1,114 et les femmes de 1,236. Avec une moyenne similaire de 2,85 et un écart-type relativement proche, les réponses concernant la caractéristique rebelle, qu'il s'agisse des champions de sexe masculin ou féminin, se situent dans un intervalle relativement identique.

**Tableau 3.13**

Croisement des variables traits de personnalité avec le sexe des champions -

Traits de personnalité	Sexe	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard	t	Sig
Leader	Homme	73	4.45	,668	,078	-,490	,625
	Femme	41	4.51	,553	,086		
<b>Rebel/le</b>	<b>Homme</b>	<b>73</b>	<b>2.85</b>	<b>1,114</b>	<b>,130</b>	<b>-,019</b>	<b>,985</b>
	<b>Femme</b>	<b>41</b>	<b>2.85</b>	<b>1,236</b>	<b>,193</b>		
Innovateur/trice	Homme	73	4.19	,877	,103	-,646	,520
	Femme	41	4.29	,642	,100		
Audacieux/se	Homme	73	4.22	,804	,094	,313	,755
	Femme	41	4.17	,771	,120		
Ambitieux/se	Homme	73	4.15	,908	,106	-,690	,492
	Femme	41	4.27	,807	,126		
Proactif/ve	Homme	73	4.45	,765	,089	-1,124	,264
	Femme	41	4.59	,499	,078		
Généreux/se	Homme	73	3.96	,978	,114	-,997	,321
	Femme	41	4.15	,937	,146		

### Les comportements des champions au travail avec le sexe

La deuxième analyse étudie le croisement des variables *comportements des champions au travail* avec le sexe. Pour cela, nous avons réparti les variables en deux groupes. Le Tableau 3.14 présente les variables qui ont obtenu une significativité de  $t$  inférieure à 0,05 et qui, par conséquent, rejettent l'hypothèse nulle et accepte l'hypothèse alternative  $H_1$ . Plus précisément, 6 variables de comportements des champions au travail semblent soutenir l'hypothèse qu'il existe une différence significative entre les hommes et les femmes.

On remarque également que deux variables ont une différence significative des écarts-types entre la catégorie des hommes et celle des femmes. Il s'agit des variables : *le champion est orienté vers les personnes et dans une situation où le champion ne peut pas recevoir l'avis de son équipe, il/elle va de l'avant en prenant une décision*. En effet, un tel écart entre les écarts-types combinés à un  $t$  inférieur à 5 % signifie qu'il existe une différence significative entre les hommes et les femmes pour ces 2 variables.

L'Appendice C1 regroupe les variables qui ont obtenu une significativité de  $t$  supérieure à 0,05 et qui, par conséquent, ne peuvent pas rejeter l'hypothèse nulle qu'il n'y a pas de différence significative entre les hommes et les femmes.



**Tableau 3.14**

Croisement des variables comportements des champions au travail avec le sexe ayant une significativité de  $t$  inférieure à 5%

<b>Comportements des champions au travail</b>	<b>Sexe</b>	<b>N</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-type</b>	<b>Erreur standard</b>	<b>t</b>	<b>Sig</b>
XX est énergique et passionné quand il/elle parle aux autres	Homme	73	4,43	,668	,079	-2,098	,038
	Femme	41	4,66	,480	,075		
<b>XX est orienté vers les personnes</b>	<b>Homme</b>	<b>72</b>	<b>3,89</b>	<b>1,074</b>	<b>,126</b>	<b>-3,280</b>	<b>,001</b>
	<b>Femme</b>	<b>41</b>	<b>4,41</b>	<b>,631</b>	<b>,099</b>		
<b>Dans une situation où XX ne peut pas recevoir l'avis de son équipe, il/elle va de l'avant en prenant une décision</b>	<b>Homme</b>	<b>73</b>	<b>3,81</b>	<b>1,002</b>	<b>,118</b>	<b>-2,045</b>	<b>,043</b>
	<b>Femme</b>	<b>41</b>	<b>4,12</b>	<b>,640</b>	<b>,100</b>		
Au travail, les autres se nourrissent de l'énergie de XX	Homme	72	3,85	,899	,106	-2,242	,027
	Femme	40	4,23	,768	,121		
Le succès de l'organisation s'explique en partie par le rôle de XX	Homme	72	3,82	,861	,101	2,034	,044
	Femme	41	3,46	,951	,149		
XX est orienté vers les tâches	Homme	72	3,78	,843	,099	2,509	,014
	Femme	41	3,34	,965	,151		

### Selon les champions avec le sexe

L'Appendice C2 présente l'analyse bivariée des variables *selon les champions* avec le sexe. On note que toutes les variables ont une significativité de  $t$  supérieure à 0,05. On en conclut donc que l'on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle qu'il n'y a pas de différence significative entre les sous-groupes.

#### 3.1.2.2 Croisements des variables avec le secteur d'activité

### Les traits de personnalité avec le secteur d'activité

Le Tableau 3.15 présente les résultats du croisement des variables *traits de personnalité* avec le secteur d'activité. De manière générale, on observe que tous les traits de personnalité ont une significativité de  $t$  supérieure à 0,05 excepté pour la variable *proactif*. Par conséquent, les 6 variables suivantes : *leader*, *rebelle*, *innovateur*, *audacieux*, *ambitieux* et *généreux* soutiennent l'hypothèse nulle qu'il n'existe pas de différence significative entre les sous-groupes. Autrement dit, ces 6 traits de personnalité des champions ne semblent pas démontrer de différences selon qu'un champion travaille dans un secteur privé ou public. En revanche, la variable *proactif* a une significativité de  $t$  égale à 0,042, ce qui est inférieur au seuil de 5%. Ici, l'hypothèse nulle est rejetée, ce qui signifie que l'on accepte l'hypothèse alternative  $H_1$  qu'il existe une différence significative entre les secteurs public et privé pour cette variable. Autrement dit, selon le secteur d'activité dans lequel travaille un champion, celui-ci sera plus ou moins proactif.

**Tableau 3.15**

Croisements des traits de personnalité avec le secteur d'activité

Traits de personnalité	Sexe	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard	t	Sig
Leader	Public	27	4,26	,764	,147	-1,977	,050
	Privé	87	4,53	,567	,061		
Rebel/le	Public	27	2,74	1,095	,211	-,520	,604
	Privé	87	2,87	1,179	,126		
Innovateur/trice	Public	27	4,04	,854	,164	-1,368	,174
	Privé	87	4,28	,773	,083		
Audacieux/se	Public	27	3,96	,808	,155	-1,907	,059
	Privé	87	4,29	,761	,082		
Ambitieux/se	Public	27	3,85	1,099	,212	-1,971	,057
	Privé	87	4,30	,764	,082		
<b>Proactif/ve</b>	<b>Public</b>	<b>27</b>	<b>4,26</b>	<b>,859</b>	<b>,165</b>	<b>-2,053</b>	<b>,042</b>
	<b>Privé</b>	<b>87</b>	<b>4,56</b>	<b>,604</b>	<b>,065</b>		
Généreux/se	Public	27	3,89	,974	,187	-,996	,321
	Privé	87	4,09	,910	,098		

### Les comportements des champions au travail avec le secteur d'activité

L'analyse bivariée des variables *comportements des champions au travail* avec le secteur d'activité se divise en deux tableaux. Le Tableau 3.16 présente les croisements des 8 variables comportements des champions au travail avec le secteur d'activité qui rejettent l'hypothèse nulle et qui, par conséquent, soutiennent l'hypothèse alternative  $H_1$  qu'il existe des différences significatives entre les sous-groupes. Par exemple, à la question un champion aime-t-il pousser ses limites au travail ? Les champions issus du secteur public ont obtenu une moyenne de 3,81 avec un écart-type de 1,111 et les champions issus du secteur privé ont obtenus une moyenne de 4,36 avec un écart-type de 0,747. La significativité de  $t$  pour cette variable est de  $p = 0,004$ , ce qui est inférieur à 0,05. Par conséquent, il semble qu'il existe une différence significative entre les champions issus du secteur public et du secteur privé concernant la variable *un champion aime pousser ses limites au travail*.

L'Appendice C3 présente le croisement des variables *comportements des champions au travail* avec le secteur d'activité qui ne peuvent pas rejeter l'hypothèse nulle qu'il n'existe pas de différence significative entre les deux sous-groupes. On remarque que la variable *il est agréable d'avoir un champion comme subalterne* a obtenu un fort taux de non-réponse. En effet, sur 27 champions issus du secteur public, seul 24 ont répondu et sur 87 champions du secteur privé, seulement 77 ont répondu à cette question.

Tableau 3.16

Croisements des *comportements des champions au travail* avec le secteur d'activité ayant une significativité de *t* inférieure à 5 %

Comportements des champions au travail	Secteur d'activité	N	Moyenne	Écart-type	Erreur Standard	t	Sig
XX aime pousser ses limites au travail	Public	27	3,81	1,111	,214	-2,908	,004
	Privé	87	4,36	,747	,080		
Au travail, XX cherche des tâches qui vont le/la stimuler	Public	27	4,11	,801	,154	-2,227	,028
	Privé	87	4,47	,713	,076		
XX performe bien sous la pression	Public	27	4,07	,874	,168	-3,202	,002
	Privé	87	4,55	,605	,065		
XX est excité par les nouveaux défis au travail	Public	27	4,11	,892	,172	-3,235	,002
	Privé	87	4,59	,582	,062		
XX montre de l'excitation quand les choses au travail se passent bien	Public	27	4,04	1,018	,196	-2,086	,039
	Privé	86	4,41	,726	,078		
XX peut facilement formuler ses pensées pour aider les autres à comprendre	Public	27	3,78	,751	,145	-3,379	,001
	Privé	87	4,30	,684	,073		
Cela ennui XX quand les personnes donnent leurs opinions sur son travail alors qu'ils ne sont pas experts dans son domaine	Public	27	3,41	1,185	,228	2,207	,029
	Privé	87	2,86	1,102	,118		
Il est difficile pour XX de se ressaisir quand un changement de cap survient au travail	Public	27	2,48	1,014	,195	2,334	,021
	Privé	86	1,98	,970	,105		

### Selon les champions avec le secteur d'activité

Le Tableau 3.17 analyse le croisement des variables *selon les champions* avec le secteur d'activité. On remarque que toutes les variables ont une significativité de t supérieure à 0,05 excepté la variable *selon les champions, les gens devraient être audacieux au travail* qui obtient une significativité de t de : 0,008. Par conséquent, l'ensemble des variables selon les champions ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle qu'il n'y a pas de différence significative entre les sous-groupes sauf la variable *selon les champions, les gens devraient être audacieux au travail* qui rejette l'hypothèse nulle et donc accepte l'hypothèse  $H_1$ . Il existe une différence significative entre les champions issus du secteur public et ceux issu du secteur privé concernant la variable *les gens devraient être audacieux au travail*.

Tableau 3.17

Croisements des variables selon les champions avec le secteur d'activité ayant une significativité de *t* supérieure à 5 %

Selon les champions	Secteur d'activité	N	Moyenne	Écart-type	Erreur Standard	t	Sig
Selon XX, les gens devraient être audacieux au travail	Public	27	3,85	,602	,116	-2,709	,008
	Privé	87	4,22	,618	,066		
Selon XX, les processus qui opèrent avec succès au travail devraient être débattus ou questionnés	Public	26	3,58	,809	,159	,368	,713
	Privé	86	3,50	,967	,104		
Selon XX, pour résoudre les problèmes, le protocole et les méthodes avérées de succès doivent être suivis sans poser de questions	Public	27	2,44	,974	,187	-,474	,636
	Privé	87	2,55	1,043	,112		
Selon XX, les gens qui se sentent confortable agissent dans les processus dans lesquels ils ne sont pas directement impliqués	Public	26	3,00	1,020	,200	-,344	,732
	Privé	85	3,07	,884	,096		
Selon XX, il est juste de lancer quelque'un dans l'inconnu au travail	Public	27	3,07	1,207	,232	1,537	,127
	Privé	87	2,71	1,022	,110		
Selon XX, il est important que les gens prennent le temps d'interagir avec ceux qui ne travaillent pas directement avec eux	Public	27	3,89	,698	,134	-,334	,739
	Privé	87	3,94	,737	,079		

Les analyses bivariées réalisées avec le sexe montrent qu'il ne semble pas exister de différence entre les champions de sexe masculin et féminin pour les variables *traits de personnalité* et *selon les champions*. Cependant, pour les 6 variables comportements des champions au travail suivants : (1) *un champion est énergique et passionné quand il/elle parle aux autres* (2) *un champion est orienté vers les personnes* (3) *dans une situation où un champion ne peut pas recevoir l'avis de son équipe, il/elle va de l'avant en prenant une décision* (4) *au travail, les autres se nourrissent de l'énergie du champion* (5) *le succès de l'organisation s'explique en partie par le rôle du champion* et (6) *un champion est orienté vers les tâches* il semble qu'il existe des différences entre les sexes.

En revanche, pour les analyses bivariées réalisées avec le secteur d'activité, il semble qu'il existe des différences entre les champions qui travaillent dans le secteur public et ceux qui travaillent dans le secteur privé pour le trait de personnalité *proactif*. Concernant les comportements des champions au travail, 8 variables rejettent l'hypothèse nulle, c'est-à-dire, qu'il semble exister des différences entre les champions qui travaillent dans le secteur public et ceux qui travaillent dans le secteur privé. Ces variables sont les suivantes : (1) *un champion aime pousser ses limites au travail* (2) *au travail, un champion cherche des tâches qui vont le/la stimuler* (3) *un champion performe bien sous la pression* (4) *un champion est excité par les nouveaux défis au travail* (5) *un champion montre de l'excitation quand les choses au travail se passent bien* (6) *un champion peut facilement formuler ses pensées pour aider les autres à comprendre* (7) *cela ennui un champion quand les personnes donnent leurs opinions sur son travail alors qu'ils ne sont pas experts dans son domaine* et (8) *il est difficile pour un champion de se ressaisir quand un changement de cap survient au travail*.

Enfin, dans la section des variables *selon les champions*, seule la variable *les gens devraient être audacieux au travail* accepte l'hypothèse  $H_1$ , c'est-à-dire qu'il semble exister des différences entre les champions du secteur public et ceux du secteur privé.



### 3.1.3 Analyses multivariées

Après avoir réalisé des analyses univariées et bivariées avec le logiciel SPSS, voyons à présent les analyses multivariées. Une analyse multivariée consiste à croiser nos variables d'études avec des variables multinomiales, c'est-à-dire, qui possèdent plus de deux choix de réponses. Exemple, la variable âge recodé contient trois types de réponses : (1) 18-38 ans (2) 39-45 ans et (3) 46 ans et plus, ou encore, la variable niveau d'étude recodé qui comprend également trois types de réponses telles que : (1) 2e et 3e cycle (2) 1<sup>er</sup> cycle et (3) autre.

Dans cette partie, nous croiserons ainsi les variables *traits de personnalité*, *comportements des champions au travail* et *selon les champions* avec l'âge recodé et le niveau d'étude recodé. Nous posons deux hypothèses : premièrement, l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) qui sous-entend que les moyennes entre les sous-groupes sont égales et l'hypothèse alternative ( $H_1$ ) qui suppose que les moyennes entre les sous-groupes sont différentes.

Ces analyses multivariées nous permettront de voir si les variables *traits de personnalité*, *comportement des champions au travail* et *selon les champions* ont les mêmes moyennes selon l'âge et le niveau d'éducation des champions.

#### 3.1.3.1 Croisementss des variables avec l'âge recodé

##### Traits de personnalité avec l'âge recodé

L'Appendice D1 illustre les résultats de l'analyse multivariée qui croise les variables *traits de personnalité* avec l'âge recodé des champions. On remarque que l'ensemble des traits de personnalité a une significativité de  $F$  supérieure à 5 %, ce qui signifie que l'on ne peut pas rejeter l'hypothèse  $H_0$ . Autrement dit, il n'existe pas de différence entre les moyennes des différentes fourchettes d'âges des champions en ce qui concerne les traits de personnalité.

### Comportements des champions avec l'âge recodé

L'analyse multivariée qui croise les *comportements des champions au travail* avec l'âge recodé est répartie en deux tableaux distincts. Le Tableau 3.18 présente les 4 variables de comportements des champions au travail qui ont toutes une significativité de  $F$  inférieure à 5%, ce qui signifie que l'on rejette l'hypothèse nulle et qu'on accepte l'hypothèse alternative  $H_1$ . Autrement dit, il semble qu'il y ait une différence de moyenne entre les différentes catégories d'âges des champions pour les 4 variables suivantes : (1) *un champion est très loyal à l'organisation* ( $p = 0,012$ ), (2) *un champion évite les situations qui mettent en évidence ses points faibles* ( $p = 0,038$ ), (3) *un champion gère bien son temps au travail* ( $p = 0,032$ ) et (4) *il est agréable d'avoir un champion comme subalterne* ( $p = 0,041$ ).

L'Appendice D2 présente le croisement des variables comportements des champions au travail avec l'âge recodé ayant une significativité de  $F$  supérieure à 0,05, ce qui signifie que pour ces variables l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) ne peut pas être rejetée.

**Tableau 3.18**

Croisements des comportements des champions au travail avec l'âge recodé ayant une significativité de  $F$  inférieure à 5%

Les comportements des champions au travail	Âge recodé	N	Moyenne	Écart-type	Erreur Standard	F	Sig
XX est très loyal à l'organisation	18-38	32	3,78	,832	,185	4,614	,012
	39-45	28	4,36	,621	,179		
	46 et +	55	4,31	,987	,132		
	Total	115	4,18	,895	,093		
XX évite les situations qui mettent en évidence ses points faibles	18-38	32	3,34	1,035	,183	3,375	,038
	39-45	27	3,11	,934	,180		
	46 et +	55	3,71	1,066	,144		
	Total	114	3,46	1,049	,098		
XX gère bien son temps au travail	18-38	32	4,34	,701	,124	3,563	,032
	39-45	28	4,39	,497	,094		
	46 et +	55	3,96	,981	,132		
	Total	115	4,17	,830	,077		
Il est agréable d'avoir XX comme subalterne	18-38	28	4,00	1,054	,199	3,304	,041
	39-45	25	4,12	,833	,167		
	46 et +	49	3,57	,979	,140		
	Total	102	3,82	,989	,098		

### Selon les champions avec l'âge recodé

Les résultats de l'analyse multivariée des variables *selon les champions* avec l'âge recodé sont illustrés dans l'Appendice D3. On constate que toutes les variables selon les champions ont une significativité de  $F$  supérieure à 5 %. L'hypothèse nulle que les moyennes des sous-groupes soient égales ne peut pas être rejetée. Ainsi, il semble qu'il n'y ait pas de différences entre les catégories d'âges des champions en ce qui concerne les variables *selon les champions*.

#### 3.1.3.2 Croisementss des variables avec le niveau d'étude recodé

### Traits de personnalité avec le niveau d'étude recodé

L'analyse multivariée qui croise les *traits de personnalité* avec le niveau d'étude est représentée dans l'Appendice D4. Les résultats que nous obtenons sont similaires à ceux obtenus pour le croisement des variables traits de personnalité avec l'âge recodé. Tous les traits de personnalité ont une significativité de  $F$  supérieure à 5 %, ce qui signifie que l'hypothèse  $H_0$  ne peut pas être rejetée. Autrement dit, il semble qu'il n'y ait pas de différences de moyennes entre les différentes catégories de niveaux d'études en ce qui concerne les traits de personnalité des champions.

### Comportements des champions avec le niveau d'étude recodé

L'analyse multivariée qui croise les comportements des champions avec le niveau d'étude recodé est divisée en deux tableaux. Le Tableau 3.19 regroupe les variables comportements des champions au travail qui ont rejeté l'hypothèse  $H_0$ . Les variables ayant obtenu une significativité de  $F$  inférieure à 5 % sont les suivantes : (1) *un champion suit les règlements et les procédures à la lettre* ( $p = 0,020$ ), (2) *un champion peut facilement formuler ses pensées pour aider les autres à comprendre* ( $p = 0,000$ ) (3) *un champion serait volontaire pour une mission même si il/elle sait qu'il/elle aura besoin d'une aide significative des autres pour l'accomplir* ( $p = 0,013$ ) et (4) *les gens disent qu'un champion paraît plus en colère qu'il/elle l'est vraiment* ( $p = 0,000$ ).

L'Appendice D5 regroupe les variables comportements des champions au travail qui ont toutes une significativité de  $F$  supérieure à 5 %, ce qui signifie que l'on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle pour cette analyse. Ainsi, les comportements des champions au travail ne varient pas selon que l'on se trouve dans l'une ou l'autre des catégories de niveau d'étude.

**Tableau 3.19**

Croisements des comportements des champions au travail avec le niveau d'étude recodé ayant une significativité de  $F$  inférieure à 5%

Les comportements des champions au travail	Niveau d'étude recodé	N	Moyenne	Écart-type	Erreur Standard	F	Sig
XX suit les règlements et les procédures à la lettre	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	3,46	1,014	,143	4,055	,020
	1 <sup>er</sup> cycle	39	3,10	,882	,141		
	Autres	25	2,80	1,041	,208		
	Total	114	3,19	1,003	,094		
XX peut facilement formuler ses pensées pour aider les autres à comprendre	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	4,32	,653	,092	9,935	,000
	1 <sup>er</sup> cycle	39	4,33	,530	,085		
	Autres	25	3,64	,907	,181		
	Total	114	4,18	,732	,069		
XX serai volontaire pour une mission même si il/elle sait qu'il/elle aura besoin d'une aide significative des autres pour l'accomplir	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	4,18	,596	,084	4,531	,013
	1 <sup>er</sup> cycle	39	4,13	,732	,117		
	Autres	25	3,68	,852	,170		
	Total	114	4,05	,727	,068		
Les gens disent que XX paraît plus en colère qu'il/elle l'est vraiment	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	2,06	1,114	,158	9,490	,000
	1 <sup>er</sup> cycle	39	1,97	1,063	,170		
	Autres	25	3,12	1,201	,240		
	Total	114	2,26	1,198	,112		

### Selon les champions avec le niveau d'étude recodé

L'Appendice D6 fait référence aux résultats de l'analyse multivariée lorsque nous avons croisé la variable *selon les champions* avec la variable du niveau d'étude recodé. On remarque que toutes les variables obtiennent un  $p$  (supérieure à 5 %, ce qui semble démontrer qu'il n'existe pas de différences significatives entre les moyennes des différents niveaux d'étude pour les variables *selon les champions*).

En conclusion de l'analyse multivariée, nous constatons que les variables *traits de personnalité* et *selon les champions* supportent l'hypothèse  $H_0$ . Il semble alors qu'il n'y ait pas de différence entre l'âge et les niveaux d'études des champions en ce qui concerne les variables traits de personnalité et selon les champions.

Cependant, pour le croisement des variables comportements des champions au travail avec l'âge recodé des champions, on constate que 4 variables rejettent l'hypothèse  $H_0$  et donc acceptent l'hypothèse alternative  $H_1$ . Ces variables sont les suivantes : (1) *un champion est très loyal à l'organisation* (2) *un champion évite les situations qui mettent en évidence ses points faibles* (3) *un champion gère bien son temps au travail* et (4) *il est agréable d'avoir un champion comme subalterne*.

De la même façon, lorsque nous croisons les variables *comportements des champions* au travail avec le niveau d'étude recodé, on observe que 4 variables rejettent l'hypothèse  $H_0$  et donc acceptent l'hypothèse alternative  $H_1$ . Les comportements des champions au travail semblent différer selon que les champions possèdent un diplôme de 2e ou 3e cycle, de 1<sup>er</sup> cycle ou autres. Ces variables sont les suivantes : (1) *un champion suit les règlements et les procédures à la lettre* (2) *un champion peut facilement formuler ses pensées pour aider les autres à comprendre* (3) *un champion serait volontaire pour une mission même si il/elle sait qu'il/elle aura besoin d'une aide significative des autres pour l'accomplir* et (4) *les gens disent qu'un champion paraît plus en colère qu'il/elle l'est vraiment*.

### 3.1.4 Alpha de Cronbach

Le coefficient alpha de Cronbach permet de mesurer de manière statistique la représentativité de nos items pour chacune de nos variables d'étude. Par exemple, pour la variable d'étude *traits de personnalité*, le coefficient  $\alpha$  nous indiquera si nos items (leader, rebelle, innovateur, etc.) sont représentatifs et cohérents avec notre variable d'étude. L'alpha de Cronbach est un indice statistique qui varie de 0 à 1, où les valeurs comprises entre 0 et 0,50 sont considérées comme insuffisantes, les valeurs comprises entre 0,50 et 0,70 sont considérées comme limites et enfin les valeurs comprises entre 0,70 et 0,99 sont considérées élevées voir très élevées.

Dans notre questionnaire, nous avons regroupé nos variables représentant les caractéristiques des champions dans 3 sections : *les traits de personnalité des champions*, *les comportements des champions au travail* et enfin la section *selon les champions*.

Le Tableau 3.20 présente les résultats des alphas de Cronbach pour chacune de nos trois variables d'étude. Celui-ci est divisé en trois colonnes. La première colonne présente les variables que l'on analyse. La deuxième colonne indique les alphas de Cronbach obtenus pour l'ensemble des items de la section considérée. Enfin, la troisième colonne nous informe sur le nombre d'items qui composent chacune des sections.

La variable trait de personnalité qui se compose de 7 items obtient un  $\alpha$  de 0,696. La valeur de l'alpha est considérée limite, toutefois elle est suffisamment proche de 0,70 pour être considéré comme élevée. Par conséquent, les 7 items qui composent les traits de personnalité des champions sont considérés être représentatives.

La variable comportement des champions au travail est composé de 51 items et obtient un  $\alpha$  de 0,746. Cette valeur est suffisamment élevée pour affirmer que les 51 items sont représentatifs des comportements des champions au travail.

La variable suivante est celle qui s'intitule *selon les champions*. Cette catégorie est composée de variables qui expriment les perceptions que les répondants ont des opinions des champions sur l'environnement au travail. Elle regroupe 6 items et obtient un  $\alpha$  de 0,478, ce qui est considéré comme insuffisant. Toutefois, la question principale que l'on se pose est la suivante : est-ce que notre questionnaire mesure bien les caractéristiques des champions dans les organisations ? Regardons la dernière ligne du tableau. Celle-ci regroupe l'ensemble des variables *traits de personnalité des champions*, *les comportements des champions au travail* et *selon les champions*. Le coefficient  $\alpha$  est de 0,806, pour un nombre d'items de 64. L'alpha de Cronbach a une valeur élevée. Par conséquent, nous pouvons en déduire que les variables traits de personnalité, comportements des champions au travail et selon les champions sont représentatives des caractéristiques des champions dans les organisations.

**Tableau 3.20**  
Alphas de Cronbach

<b>Variables</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Nombre d'items</b>
Traits de personnalité	,696	7
Comportements des champions au travail	,746	51
Selon les champions	,478	6
Ensemble des caractéristiques des champions dans les organisations	,806	64

Le Tableau 3.21 présente une synthèse des résultats les plus récents étudiés dans le chapitre 1 portant sur la littérature en comparaison avec les résultats obtenus à notre étude. Ce tableau se divise en 3 sections : les données démographiques sur les champions, les traits de personnalité des champions et enfin les comportements des champions au travail qui sont repris de la littérature et de nos résultats.



On observe que pour les données démographiques, en moyenne, les résultats de la littérature décrivent un champion comme étant majoritairement de sexe masculin ayant entre 38 et 44 ans. Ils disposent d'au moins un diplôme universitaire et ont un statut de cadre ou cadre supérieur dans les organisations. En parallèle, nos résultats sont identiques à ceux de la littérature concernant le sexe, le niveau d'étude et le statut des champions dans les organisations.

En revanche, pour l'âge des champions, nos données considèrent qu'un champion a en moyenne au moins 46 ans. Comme nouveauté pour la littérature des champions, notre étude montre que les champions travaillent en majorité dans le secteur privé.

Concernant les traits de personnalité, dans le chapitre 1 de ce mémoire, nous avons présenté un tableau synthétique qui retrace les études réalisées sur les traits de personnalité des champions de 1963 à 2009. Les données les plus récentes sur les traits de personnalité des champions ont été reprises dans ce tableau. On remarque qu'en général, en ce qui concerne les traits de personnalité, la littérature définit, en plus de notre recherche, qu'un champion est également une personne rebelle.

Concernant les comportements des champions au travail, nos données montrent des nuances contrairement aux données récentes obtenues dans la littérature. Cependant, tout comme pour les traits de personnalité, notre étude vient apporter du nouveau sur les informations concernant les champions. Ce qui ressort majoritairement de notre étude c'est qu'un champion est une personne qui a de l'énergie dans son travail et qui la met à disposition de son entourage. Il est persévérant face à l'adversité et est excité par tous les nouveaux défis au travail et les tâches qui peuvent le stimuler.

**Tableau 3.21**

Synthèse des résultats obtenus dans la littérature avec ceux obtenus dans notre étude

<b>Variables</b>	<b>Littérature</b>	<b>Mémoire</b>
Données démographiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hommes</li> <li>- 38-44 ans</li> <li>- Diplôme universitaire</li> <li>- Cadre supérieur ou cadre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hommes</li> <li>- 46 ans et plus</li> <li>- Diplôme universitaire</li> <li>- Cadre supérieur ou cadre</li> <li>- Secteur privé</li> </ul>
Traits de personnalité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proactif</li> <li>- Leader</li> <li>- Innovateur</li> <li>- Audacieux</li> <li>- Ambitieux</li> <li>- Généreux</li> <li>- Rebelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proactif</li> <li>- Leader</li> <li>- Innovateur</li> <li>- Audacieux</li> <li>- Ambitieux</li> <li>- Généreux</li> </ul>
Comportements des champions au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un champion est une personne éclairé c'est-à-dire, qui a de l'assurance, qui est constant dans son travail et qui est conscient de soi-même</li> <li>- Un champion est une personne connecté aux autres, qui est investit, passionné et coopératif au travail</li> <li>- Un champion est une personne qui aime et crée le changement. C'est une personne qui est orienté action, qui est agile et déterminé dans son environnement de travail.</li> <li>- Un champion est une personne courageuse et ouverte aux opportunités.</li> <li>- Un champion n'est jamais satisfait, c'est un visionnaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un champion est énergique et passionné quand il/elle parle aux autres</li> <li>- Un champion est excité par les nouveaux défis au travail</li> <li>- Un champion performe bien sous la pression</li> <li>- Au travail, un champion cherche des tâches qui vont le/la stimuler</li> </ul>

À ma connaissance, aucune étude dans la littérature des champions n'a encore réalisé d'analyses bivariées et multivariées telles que présentées dans notre étude. De ce fait, les résultats que nous obtenons dans cette étude mériteraient d'être approfondis à l'avenir par de futures études. Le Tableau 3.22 résume les résultats obtenus sur la partie de notre étude concernant les caractéristiques des champions dans les organisations. On remarque que les traits de personnalité n'ont pas de changements significatifs selon le sexe, l'âge ou le niveau d'éducation des champions. Seul le secteur d'activité peut influencer le trait de personnalité *proactif* d'un champion. Concernant les comportements des champions au travail, il existe des différences significatives selon le sexe, l'âge, le secteur d'activité et le niveau d'étude des champions pour certaines variables. Enfin, dans la catégorie selon les champions, on remarque qu'il n'y a pas de différences significatives selon le sexe, l'âge et le niveau d'étude des champions, tout comme les traits de personnalité des champions, sauf pour une seule variable.

Tableau 3.22

Synthèse des résultats obtenus sur les caractéristiques des champions dans les organisations

Analyses	Traits de personnalité	Comportements des champions au travail	Selon les champions
Bivariée (Sexe)	$H_0$ = il n'y a pas de différences significatives entre les hommes et les femmes	$H_1$ = il existe des différences significatives entre les hommes et les femmes concernant 6 variables comportement des champions au travail : (1) <i>XX est orienté vers les personnes</i> (2) <i>Au travail, les autres se nourrissent de l'énergie de XX</i> (3) <i>XX est énergique et passionné quand il/elle parle aux autres</i> (4) <i>Le succès de l'organisation s'explique en partie par le rôle de XX</i> (5) <i>XX est orienté vers les tâches</i> et (6) <i>Dans une situation où XX ne peut pas recevoir l'avis de son équipe, il/elle va de l'avant en prenant une décision</i>	$H_0$ = il n'y a pas de différences significatives entre les hommes et les femmes
Bivariée (Secteur d'activité)	$H_1$ = il existe une différence significative entre les champions issus du secteur public et ceux issus du secteur privé pour le trait de personnalité <i>proactif</i>	$H_1$ = il existe des différences significatives entre les champions issus du secteur public et ceux du secteur privé concernant 8 variables comportement des champions au travail : (1) <i>XX aime pousser ses limites au travail</i> (2) <i>Au travail, XX cherche des tâches qui vont le/la stimuler</i> (3) <i>XX performe bien sous la pression</i> (4) <i>XX est excité par les nouveaux défis au travail</i> (5) <i>XX montre de l'excitation quand les choses au travail se passent bien</i> (6) <i>XX peut facilement formuler ses pensées pour aider les autres à comprendre</i>	$H_1$ = il existe une différence significative entre les champions issus du secteur public et ceux issus du secteur privé concernant la variable <i>les gens devraient être audacieux au travail</i>

		<p>(7) Cela ennui XX quand les personnes donnent leurs opinions sur son travail alors qu'ils ne sont pas experts dans son domaine et (8) Il est difficile pour XX de se ressaisir quand un changement de cap survient au travail</p>	
Multivariée Âge	H <sub>0</sub> = il n'y a pas de différences significatives selon l'âge des champions	H <sub>1</sub> = il existe des différences significatives selon l'âge des champions concernant 4 variables : (1) XX est très loyal à l'organisation (2) XX évite les situations qui mettent en évidence ses points faibles (3) XX gère bien son temps au travail et (4) Il est agréable d'avoir XX comme subalterne	H <sub>0</sub> = il n'y a pas de différences significatives selon l'âge des champions
Multivariée Niveau d'étude	H <sub>0</sub> = il n'y a pas de différences significatives selon le niveau d'étude des champions	H <sub>1</sub> = il existe des différences significatives selon le niveau d'étude des champions concernant 4 variables : (1) XX suit les règlements et les procédures à la lettre (2) XX peut facilement formuler ses pensées pour aider les autres à comprendre (3) XX serait volontaire pour une mission même si il/elle sait qu'il/elle aura besoin d'une aide significative des autres pour l'accomplir et (4) Les gens disent que XX paraît plus en colère qu'il/elle l'est vraiment	H <sub>0</sub> = il n'y a pas de différences significatives selon le niveau d'étude des champions

### 3.2 Relation entre les champions et la performance des projets des entreprises

#### 3.2.1 Présentation des hypothèses

Dans la littérature des champions, il existe essentiellement trois courants de pensée. Il y a les auteurs qui prônent l'existence d'une relation positive entre les champions et la performance des projets des entreprises (Howell et *al.*, 2005 ; Howell et Higgins, 2001, 2006), il y a les auteurs qui disent que cette relation est négative (Markham, 1998) et enfin, il y a ceux qui disent qu'il n'existe pas de liens entre les champions et la performance des projets des entreprises (Markham et Griffin, 1998 ; Markham, 2000). Dans cette deuxième section de ce chapitre, nous allons nous intéresser à la relation entre les champions et la performance des projets des entreprises. Ainsi, nous pourrions apporter un apport supplémentaire à la littérature des champions dans ce domaine.

Pour cela, nous testerons deux hypothèses : l'hypothèse  $H_1$  = la présence des champions augmente la performance des projets des entreprises et l'hypothèse  $H_2$  = les champions ont une influence négative sur la performance des projets des entreprises. La première hypothèse sera analysée à partir des questions 41<sup>19</sup>, 42<sup>20</sup> et 44<sup>21</sup> du questionnaire (Appendice A). Alors que la deuxième hypothèse sera analysée à partir de la question 59<sup>22</sup> du questionnaire (Appendice A).

#### 3.2.2 Analyse de l'hypothèse $H_1$

L'hypothèse  $H_1$  sera analysée à partir de 3 variables : (1) *le succès de l'organisation s'explique en partie par le rôle du champion* (2) *un champion est essentiel au succès des projets* et (3) *sans un champion, il n'y aurait pas d'innovation dans l'organisation*. Les moyennes, les valeurs absolues, les écarts types et les médianes de ces trois variables sont

---

<sup>19</sup> Sans un champion, il n'y aurait pas d'innovation dans l'organisation.

<sup>20</sup> Le succès de l'organisation s'explique en partie par le rôle du champion.

<sup>21</sup> Un champion est essentiel au succès des projets.

<sup>22</sup> Avoir un champion dans l'organisation cause plus de trouble que de bien.

présentés dans le Tableau 3.23 et les taux de réponse des répondants sur ces trois variables sont illustrés dans le Tableau 3.24.

On remarque que 65,8 % des répondants sont d'accord sur le fait que *le succès de l'organisation s'explique en partie par le rôle du champion* (Tableau 3.24). Cette variable obtient une médiane de 4 et une moyenne de 3,69 (Tableau 3.23). 59,1 % des répondants sont d'accord sur le fait qu'*un champion est essentiel au succès des projets* (Tableau 3.24). La médiane de cette variable est de 4 avec une moyenne de 3,52 (Tableau 3.23). Enfin, 36,5 % des répondants sont neutres sur le fait que *sans un champion, il n'y aurait pas d'innovation dans l'organisation* (Tableau 3.24). La moyenne de cette variable est de 3,09 avec une médiane de 3 (Tableau 3.23).

En conclusion, 2 variables sur 3 soutiennent l'hypothèse  $H_1$  : (1) *le succès de l'organisation s'explique en partie par le rôle du champion* et (2) *qu'un champion est essentiel au succès des projets*. De plus, si l'on prend la moyenne<sup>23</sup> des 3 variables, nous obtenons une moyenne de 3,4 sur 5 sur l'échelle de Likert. Ces 3 variables soutiennent donc l'hypothèse  $H_1$ , mais de manière faible.

**Tableau 3.23**

La moyenne, la valeur absolue, l'écart-type et la médiane  
des variables représentatives de  $H_1$

Le comportement des champions au travail	Moyenne	ABS (3-M)	Écart- type	Médiane
Le succès de l'organisation s'explique en partie par le rôle de XX	3,69	0,69	,904	4
XX est essentiel au succès des projets	3,52	0,52	,958	4
Sans XX il n'y aurait pas d'innovation dans l'organisation	3,09	0,09	1,039	3

<sup>23</sup> La moyenne des 3 variables s'obtient par le calcul suivant : moyennes (Q41+Q42+Q44)/3= 3,4/5 sur l'échelle de Likert.

**Tableau 3.24**  
Les résultats des variables représentatives de H<sub>1</sub>

	1	2	3	4	5	
<b>Les comportements des champions au travail</b>	<b>Totalement en désaccord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Neutre</b>	<b>En accord</b>	<b>Totalement en accord</b>	<b>N</b>
Le succès de l'organisation s'explique en partie par le rôle de XX	1,8	8,8	23,7	50	15,8	114
XX est essentiel au succès des projets	3,5	11,3	26,1	47,8	11,3	115
Sans XX il n'y aurait pas d'innovation dans l'organisation	6,1	22,6	36,5	26,1	8,7	115

Le Tableau 3.25 présente les corrélations de Pearson des variables de l'hypothèse H<sub>1</sub>. Cette analyse permet de voir s'il existe un lien entre ces 3 variables et ainsi de déterminer la force du degré de liaison entre ces variables. Pour cela nous utiliserons le test de corrélation de Pearson  $r$  car nos données sont scalaires. Premièrement, portons notre attention sur la corrélation entre les variables : *sans un champion il n'y aurait pas d'innovation dans l'organisation* et *le succès de l'organisation s'explique en partie par le rôle du champion*. Le coefficient de Pearson  $r$  est de : 0,526 avec une significativité de : 0,000. Le test de corrélation  $r$  étant compris entre 0,5 et 0,8 est considéré d'intensité forte. De plus, la significativité étant inférieure à 5 %, il semble qu'il y ait un lien entre les variables. Deuxièmement, lorsque nous analysons la corrélation entre les variables *sans un champion, il n'y aurait pas d'innovation dans l'organisation* et *un champion est essentiel au succès des projets*, nous notons un coefficient  $r$  de 0,306 avec une significativité de 0,001. Le test de corrélation  $r$  étant compris entre 0,2 et 0,5 est considéré d'intensité moyenne. La significativité étant inférieure à 5 %, il semble qu'il y ait également un lien entre ces 2 variables.



Troisièmement, après avoir réalisé un test de corrélation entre les variables *le succès de l'organisation s'explique en partie par le rôle du champion* et *un champion est essentiel au succès des projets*, nous obtenons un coefficient  $r$  de 0,368 avec une significativité de 0,000. Le test de corrélation  $r$  étant compris entre 0,2 et 0,5 est considéré d'intensité moyenne. De plus, la significativité étant inférieure à 5 %, il semble qu'il y ait un lien entre nos 2 variables.

En conclusion, ces trois variables semblent être toutes les 3 corrélées entre elles. Cependant, on remarque que les deux variables suivantes : *sans un champion il n'y aurait pas d'innovation dans l'organisation* et *le succès de l'organisation s'explique en partie par le rôle du champion* ont un degré de corrélation plus élevé entre elles.

**Tableau 3.25**  
Corrélations des variables représentatives de l'hypothèse H<sub>1</sub>

		Sans XX il n'y aurait pas d'innovation dans l'organisation	Le succès de l'organisation s'explique en partie par le rôle de XX	XX est essentiel au succès des projets
Sans XX il n'y aurait pas d'innovation dans l'organisation	Corrélation de Pearson	1	,526**	,306**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001
	N	115	114	115
Le succès de l'organisation s'explique en partie par le rôle de XX	Corrélation de Pearson		1	,368**
	Sig. (bilatérale)			,000
	N		114	114
XX est essentiel au succès des projets	Corrélation de Pearson			1
	Sig. (bilatérale)			
	N			115

\*\*La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

Le Tableau 3.26 illustre l'alpha de Cronbach des 3 variables que nous avons choisies pour tester notre hypothèse  $H_1$ . Cette analyse va nous permettre de déterminer si nos trois variables représentent bien le fait que la présence des champions augmente la performance des projets des entreprises. La valeur de l'alpha est de 0,665. Ce chiffre est proche de 0,70. Nous pouvons donc considérer que les 3 items : *sans un champion il n'y aurait pas d'innovation dans l'organisation*, *un champion est essentiel au succès des projets* et *le succès de l'organisation s'explique en partie par le rôle du champion* ont un alpha de Cronbach suffisamment élevé pour ne pas rejeter l'hypothèse  $H_1$ , qui stipule que la présence des champions augmente la performance des projets des entreprises.

**Tableau 3.26**

Alpha de Cronbach des variables représentatives de l'hypothèse  $H_1$

Variables	Alpha de Cronbach	Nombre d'items
H1	,665	3

### 3.2.3 Analyse de l'hypothèse $H_2$

L'hypothèse  $H_2$  qui suppose que les champions ont une influence négative sur la performance des projets des entreprises sera analysée à l'aide de la variable : *avoir un champion dans l'organisation cause plus de trouble que de bien*. Le Tableau 3.27 présente la moyenne, la valeur absolue, l'écart-type et la médiane de cette variable et le Tableau 3.28 illustre les résultats de la variable qui soutient l'hypothèse  $H_2$ . On remarque que pour la variable *avoir un champion dans l'organisation cause plus de trouble que de bien* nous obtenons une moyenne de 1,53 et une médiane de 1 (Tableau 3.27). De plus, on remarque que 91,3 % des répondants sont en désaccord sur le fait qu'avoir un champion dans l'organisation cause plus de trouble que de bien (Tableau 3.28). Étant donné ces résultats, nous concluons sur le fait que l'hypothèse  $H_2$  est rejetée.

**Tableau 3.27**

La moyenne, la valeur absolue, l'écart-type et la médiane de la variable représentative de l'hypothèse H<sub>2</sub>

<b>Le comportement des champions au travail</b>	<b>Moyenne</b>	<b>ABS (3-M)</b>	<b>Écart- type</b>	<b>Médiane</b>
Avoir XX dans l'organisation cause plus de trouble que de bien	1,53	1,47	,729	1

**Tableau 3.28**

Les résultats de la variable représentative de l'hypothèse H<sub>2</sub>

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Les comportements des champions au travail</b>	<b>Totalement en désaccord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Neutre</b>	<b>En accord</b>	<b>Totalement en accord</b>	<b>N</b>
Avoir XX dans l'organisation cause plus de trouble que de bien	58,3	33	6,1	2,6	0	115

Pour conclure cette deuxième section qui traite de la relation entre les champions et la performance des projets des entreprises, les résultats obtenus par notre étude soutiennent faiblement l'hypothèse H<sub>1</sub>, que la présence des champions augmente la performance des projets des entreprises, et rejettent l'hypothèse H<sub>2</sub> que les champions ont une influence négative sur la performance des projets des entreprises.

Par conséquent, les résultats de notre étude rejoignent le courant de pensée des auteurs tels que Howell et Shea (2001, 2006) ou encore Howell et *al.* (2005) qui affirment qu'il existe une relation positive entre les champions et la performance des projets des entreprises. Toutefois, notons que nos résultats soutiennent que partiellement cette hypothèse et que de futures recherches approfondies dans ce domaine permettraient d'apporter une évidence supplémentaire sur cette relation entre les champions et la performance des projets des entreprises.

## CONCLUSION

L'objectif de ce mémoire était de présenter un portrait des champions dans les organisations et de déterminer s'il existait une relation entre les champions et la performance des projets des entreprises. L'originalité de cette étude est qu'elle a été réalisée au Canada et qu'elle apporte des résultats récents à la littérature des champions. De plus, aucune étude à ma connaissance n'avait traité à la fois les caractéristiques des champions et leurs relations avec la performance des projets des entreprises.

La méthode d'analyse de cette étude a été dans un premier temps de mettre en place un questionnaire que l'on a distribué auprès de 115 gestionnaires inscrits dans un programme de M.B.A pour cadres issus d'une université canadienne. Les données récoltées ont été traitées avec le logiciel de statistique SPSS. L'analyse des données s'est ensuite faite en deux parties. Dans la première partie, nous avons tenté d'analyser les caractéristiques des champions dans les organisations. Pour cela, nous avons réalisé des analyses univariées sur les variables suivantes : *données démographiques, les traits de personnalité, les comportements des champions au travail et selon les champions*. Par la suite, nous avons effectué des analyses bivariées croisant les variables : *les traits de personnalité, les comportements des champions au travail et selon les champions* avec le sexe et le secteur d'activité. Dans un troisième temps, nous avons procédé à des analyses multivariées croisant les mêmes variables avec l'âge et le niveau des études recodés des champions. Enfin, nous avons réalisé un test des alphas de Cronbach pour vérifier si nos items étaient représentatifs des caractéristiques des champions.

Dans un deuxième temps, nous avons analysé la relation entre les champions et la performance des projets des entreprises. Pour cela, nous avons testé deux hypothèses : l'hypothèse  $H_1$ , qui suppose que la présence des champions augmente la performance des projets des entreprises et l'hypothèse  $H_2$ , qui stipule que les champions ont une influence négative sur la performance des projets des entreprises.

Pour les analyses univariées sur la partie concernant les caractéristiques des champions dans les organisations, nous obtenons les résultats suivants : pour *les données démographiques*, on obtient qu'un champion est majoritairement un homme d'au moins 46 ans détenant un diplôme universitaire. Il a un statut de cadre ou cadre supérieur dans les organisations et travaille surtout dans le secteur privé. Pour *les traits de personnalité*, on obtient qu'un champion est une personne proactive et leader. Il aussi est innovateur, audacieux, ambitieux et généreux. Pour *les comportements des champions au travail*, on note que les champions sont énergiques et passionnés quand ils parlent aux autres, ils sont excités par les nouveaux défis au travail, performant bien sous la pression et enfin, cherchent des tâches qui vont les stimuler. Pour les variables *selon les champions*, on obtient que selon les champions, les gens devraient être audacieux au travail et qu'il est important que les gens prennent le temps d'interagir avec ceux qui ne travaillent pas directement avec eux.

Pour les analyses bivariées et multivariées de la partie concernant les caractéristiques des champions dans les organisations, nous obtenons les résultats suivants : *les traits de personnalité des champions* ne changent pas selon le sexe, l'âge et le niveau d'étude. En revanche, le trait de personnalité *proactif* change selon le secteur d'activité dans lequel travaille un champion. Pour *les comportements des champions au travail*, on remarque que plusieurs variables changent en fonction du sexe, de l'âge, du niveau d'étude et du secteur d'activité des champions. Pour les variables *selon les champions*, on note qu'aucune variable ne change selon le sexe, l'âge et le niveau d'étude sauf pour la variable les gens devraient être audacieux au travail qui change en fonction du secteur d'activité des champions.

Pour les résultats des analyses de la relation entre les champions et la performance des projets des entreprises, notre étude soutient faiblement l'hypothèse  $H_1$  et rejette l'hypothèse  $H_2$ . Par conséquent, notre étude suit le courant de pensée des auteurs qui prône qu'il existe une relation positive entre les champions et la performance des projets des entreprises (hypothèse  $H_1$ ).

En somme, ce mémoire a permis de mettre en évidence trois points importants. Nous avons approfondi la notion de champion, dressé un portrait de leurs caractéristiques au sein des organisations et enfin étudié leurs liens avec les projets des entreprises. Pour de futures recherches, il serait toutefois intéressant d'obtenir un échantillon de champions plus vaste et de ré-effectuer le même type d'analyses, cette fois, non plus en termes de perception qu'ont les répondants des champions, mais en interrogeant directement des champions eux-mêmes, et d'en faire une comparaison avec les résultats obtenus dans ce mémoire.

## APPENDICE A

## QUESTIONNAIRE

L'objectif est de connaître les caractéristiques des « CHAMPIONS » dans les organisations.

**On définit généralement un champion comme ceci :**

*« Toute personne qui a apporté une contribution décisive à un projet en promouvant activement et avec enthousiasme son avancée au cours de ses phases critiques de manière à obtenir des ressources et/ou un soutien actif du top management » (Roure, 2000).*

	Questions ou enjeux	Répondre ici
	<b>1-Données démographiques sur XX</b>	
1	Connaissez-vous UN/E CHAMPION (NE) dans votre organisation ou ailleurs	1) <input type="checkbox"/> Oui                      2) <input type="checkbox"/> Non Si non : ne pas continuer et remettre le questionnaire
2	Choisissez une personne dans votre tête (on la nomme XX)	
3	Qui est XX?	1) <input type="checkbox"/> Moi                      2) <input type="checkbox"/> Mon supérieur 3) <input type="checkbox"/> Mon subalterne      4) <input type="checkbox"/> Autre
4	XX est	1) <input type="checkbox"/> Homme                  2) <input type="checkbox"/> Femme
5	XX a environ (âge)	1) <input type="checkbox"/> 18-24                      2) <input type="checkbox"/> 25-31                      3) <input type="checkbox"/> 32-38 4) <input type="checkbox"/> 39-45                      5) <input type="checkbox"/> 46-51                      6) <input type="checkbox"/> 52 +
6	Le plus haut niveau d'éducation de XX	1) <input type="checkbox"/> Ph. D.                      2) <input type="checkbox"/> Maîtrise 3) <input type="checkbox"/> Baccalauréat              4) <input type="checkbox"/> Certificat professionnel 5) <input type="checkbox"/> Études collégiales      6) <input type="checkbox"/> Autre lequel : _____
7	XX travaille dans une organisation du	1) <input type="checkbox"/> Secteur public              2) <input type="checkbox"/> Secteur privé
8	Dans quel secteur d'activité travaille XX ?	À compléter : _____
9	XX est au niveau de	1) <input type="checkbox"/> Cadre supérieur              2) <input type="checkbox"/> Cadre 3) <input type="checkbox"/> Professionnel                4) <input type="checkbox"/> Autre employé Précisez : _____

	<b>2- Les traits de personnalité de XX</b>	<b>Totalement en désaccord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>neutre</b>	<b>En accord</b>	<b>Totalement en accord</b>
10	XX est une personne leader	1	2	3	4	5
11	XX est une personne rebelle	1	2	3	4	5
12	XX est innovateur/trice	1	2	3	4	5
13	XX est audacieux/se	1	2	3	4	5
14	XX est ambitieux/se	1	2	3	4	5
15	XX est proactif/ve	1	2	3	4	5
16	XX est généreux/se	1	2	3	4	5

	<b>3- Le comportement de XX au travail</b>	<b>Totalement en désaccord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>neutre</b>	<b>En accord</b>	<b>Totalement en accord</b>
17	XX suit les règlements et les procédures à la lettre	1	2	3	4	5
18	XX est très loyal à l'organisation	1	2	3	4	5
19	XX est énergique et passionné quand il/elle parle aux autres	1	2	3	4	5
20	XX innove car il/elle est moins encadré que les autres dans l'organisation	1	2	3	4	5
21	XX aime prendre des risques	1	2	3	4	5
22	XX prend des risques raisonnables pour lui/elle	1	2	3	4	5
23	XX prend des risques raisonnables pour l'organisation	1	2	3	4	5
24	XX aime pousser ses limites au travail	1	2	3	4	5
25	Au travail, XX cherche des tâches qui vont le/la stimuler	1	2	3	4	5
26	XX performe bien sous la pression	1	2	3	4	5
27	XX évite les situations qui mettent en évidence ses points faibles	1	2	3	4	5
28	Il est difficile pour XX de céder lors d'un conflit avec les autres au travail	1	2	3	4	5
29	XX maintient son sang-froid quand il/elle relève un défi	1	2	3	4	5
30	XX gère bien son temps au travail	1	2	3	4	5
31	XX respecte les délais des projets	1	2	3	4	5
32	XX est excité par les nouveaux défis au travail	1	2	3	4	5
33	XX montre de l'excitation quand les choses au travail se passent bien	1	2	3	4	5
34	Il est agréable d'avoir XX comme subalterne	1	2	3	4	5
35	Il est agréable de travailler pour XX	1	2	3	4	5
36	XX est orienté vers les personnes	1	2	3	4	5



37	Au travail, les autres se nourrissent de l'énergie de XX	1	2	3	4	5
38	Quand quelqu'un vient rencontrer XX, il/elle arrête de travailler et de répondre au téléphone pour se concentrer sur cette personne	1	2	3	4	5
39	XX aime aider les autres à construire des relations stratégiques au travail	1	2	3	4	5
40	XX s'adresse à ses contacts dans l'industrie à de nombreuses reprises pour tirer profit et demander leur connaissance	1	2	3	4	5
41	Sans XX il n'y aurait pas d'innovation dans l'organisation	1	2	3	4	5
42	Le succès de l'organisation s'explique en partie par le rôle de XX	1	2	3	4	5
43	Le patron est le seul qui peut stimuler la performance de XX au travail	1	2	3	4	5
44	XX est essentiel au succès des projets	1	2	3	4	5
45	Les hommes font de meilleurs champions	1	2	3	4	5
46	Les femmes font de meilleures championnes	1	2	3	4	5
47	XX est orienté vers les tâches	1	2	3	4	5
48	XX aime proposer d'orienter le cours des actions qui ne sont pas encore établies	1	2	3	4	5
49	XX prend trop de risques pour lui/elle	1	2	3	4	5
50	XX prend trop de risques pour l'organisation	1	2	3	4	5
51	XX fait part de ses résultats pour obtenir régulièrement les avis des autres	1	2	3	4	5
52	XX peut facilement formuler ses pensées pour aider les autres à comprendre	1	2	3	4	5
53	Dans une situation où XX ne peut pas recevoir l'avis de son équipe, il/elle va de l'avant en prenant une décision	1	2	3	4	5
54	Quand les gens mettent des barrières à XX, il/elle arrive encore à performer	1	2	3	4	5

55	XX serai volontaire pour une mission même si il/elle sait qu'il/elle aura besoin d'une aide significative des autres pour l'accomplir	1	2	3	4	5
56	Cela ennui XX quand les personnes donnent leurs opinions sur son travail alors qu'ils ne sont pas experts dans son domaine	1	2	3	4	5
57	Au travail, XX est intimidé par les gens qui ont un niveau d'étude plus élevé que lui/elle	1	2	3	4	5
58	XX réagit sur la défensive quand les gens lui font une remarque sur ses défauts	1	2	3	4	5
59	Avoir XX dans l'organisation cause plus de trouble que de bien	1	2	3	4	5
60	XX est difficile à gérer au travail	1	2	3	4	5
61	Les gens ont exprimé que les motivations de XX sont parfois floues	1	2	3	4	5
62	XX montre de la déception quand les choses au travail ne vont pas bien	1	2	3	4	5
63	Les échecs au travail peuvent avoir un impact négatif sur l'attitude de XX pour la journée	1	2	3	4	5
64	Il est difficile pour XX de se ressaisir quand un changement de cap survient au travail	1	2	3	4	5
65	XX serait frustré d'avoir un emploi qui a souvent des changements de demandes	1	2	3	4	5
66	XX est lent pour s'ajuster aux nouveaux processus et idées au travail	1	2	3	4	5
67	Les gens disent que XX paraît plus en colère qu'il/elle l'est vraiment	1	2	3	4	5

	4- Selon XX	Totalement en désaccord	En désaccord	neutre	En accord	Totalement en accord
68	Les gens devraient être audacieux au travail	1	2	3	4	5
69	Les processus qui opèrent avec succès au travail devraient être débattus ou questionnés	1	2	3	4	5
70	Pour résoudre les problèmes, le protocole et les méthodes avérées de succès doivent être suivis sans poser de questions	1	2	3	4	5
71	Les gens devraient se sentir confortables d'agir dans des processus dans lesquels ils ne sont pas directement impliqués	1	2	3	4	5
72	Il est juste de lancer quelqu'un dans l'inconnu au travail	1	2	3	4	5
73	Il est important que les gens prennent le temps d'interagir avec ceux qui ne travaillent pas directement avec eux	1	2	3	4	5

	5-Données démographiques sur vous	
74	Je suis	1) <input type="checkbox"/> Homme                      2) <input type="checkbox"/> Femme
75	Je suis né/e en	19 ____
76	Ma langue maternelle est	1) <input type="checkbox"/> Anglais                      2) <input type="checkbox"/> Français 3) <input type="checkbox"/> Autre laquelle : _____
77	J'ai complété	1) <input type="checkbox"/> Ph.D                      2) <input type="checkbox"/> Maîtrise 3) <input type="checkbox"/> Baccalauréat                      4) <input type="checkbox"/> Certificat professionnel 5) <input type="checkbox"/> Études collégiales                      6) <input type="checkbox"/> Autre lequel : _____
78	Mon entreprise est	1) <input type="checkbox"/> Secteur public                      2) <input type="checkbox"/> Secteur privé

## APPENDICE B

## ÉTHIQUE

## B.1 Lettre informative

**LETTRE INFORMATIVE :  
CONSENTEMENT À PARTICIPER À L'ÉTUDE DE RECHERCHE SUR LES  
CHAMPIONS**

Madame, Monsieur,

Je suis étudiante en M.B.A option management à l'Université du Québec à Montréal. Mon mémoire porte sur les champions. Plus précisément, je cherche à étudier les caractéristiques des champions dans les organisations et leurs relations avec la performance des entreprises.

On définit généralement un champion comme « *Toute personne qui a apporté une contribution décisive à un projet en promouvant activement et avec enthousiasme son avancée au cours de ses phases critiques de manière à obtenir des ressources et/ou un soutien actif du top management* » (Roure, 2000).

Votre participation implique de répondre à un questionnaire divisé en 5 parties et composé de 78 questions. Ceci prendra 15 minutes maximum à compléter.

Il est très important de prendre le soin de répondre à **TOUTES** les questions.

Les résultats de cette étude de recherche paraîtront dans mon mémoire, mais votre nom ne sera pas utilisé et vos résultats seront maintenus confidentiels. La collecte de ces données me sera très utile pour l'avancée de mon mémoire.

Aussi, je vous remercie d'avance pour le temps que vous consacrerez à remplir ce questionnaire. **Cependant, vous êtes tout à fait libre d'y répondre ou non.**

Caroline Ternaux

Étudiante :

Caroline TERNAUX

Tel : (438)-884-0619

[Ternaux.caroline@courrier.uqam.ca](mailto:Ternaux.caroline@courrier.uqam.ca)

Directeur de mémoire :

Prosper BERNARD

Tel : (514)-987-4250

[Bernard.prosper@uqam.ca](mailto:Bernard.prosper@uqam.ca)

## B.2 Formulaire d'information et de consentement

### **FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (sujet majeur)**

Les caractéristiques des champions dans les organisations et leurs relations avec la performance  
des entreprises

#### **IDENTIFICATION**

Chercheur responsable du projet : Ternaux-Caroline

Programme d'enseignement : 3665 M.B.A recherche option management

Adresse courriel : [ternaux.caroline@courrier.uqam.ca](mailto:ternaux.caroline@courrier.uqam.ca)

Téléphone : 438-884-0619

#### **BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION**

Vous êtes invité à prendre part à ce projet visant à définir les caractéristiques des champions dans les organisations. Il vise également à étudier leurs relations avec la performance des entreprises. Ce projet est réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise sous la direction de Bernard Prosper, professeur du département de management et technologie de la Faculté des Sciences de la Gestion. Il peut être joint au (514) 987-3000 poste 4250 ou par courriel à l'adresse : [bernard.prosper@uqam.ca](mailto:bernard.prosper@uqam.ca).

#### **PROCÉDURE(S)**

Votre participation consiste à répondre à un questionnaire au cours duquel il vous sera demandé de cocher les éléments correspondants aux caractéristiques du champion que vous aurez préalablement identifié. Ce questionnaire prendra environ 10 minutes de votre temps.

#### **AVANTAGES et RISQUES**

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension du rôle des champions dans les organisations. Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à ce questionnaire.

**CONFIDENTIALITÉ**

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de ce questionnaire sont confidentiels et que seuls, le responsable du projet et son directeur de recherche, Bernard Prosper, auront accès à vos réponses. Les questionnaires ainsi que les formulaires de consentement seront conservés séparément sous clé par le responsable du projet pour la durée totale du projet. Les questionnaires ainsi que les formulaires de consentement seront détruits 2 ans après les dernières publications.

**PARTICIPATION VOLONTAIRE**

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que le responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

**COMPENSATION FINANCIÈRE**

Aucun dédommagement n'est offert pour votre participation.

**DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?**

Vous pouvez contacter le responsable du projet au numéro (438) 884-0619 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec le directeur de recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été examiné et approuvé par le comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM. Pour toute question ne pouvant être adressée au directeur de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Président du Comité institutionnel d'éthique de la recherche, Joseph Josy Lévy, au numéro (514) 987-3000 # 4483. Il peut être également joint au secrétariat du Comité au numéro (514) 987-3000 # 7753.

**REMERCIEMENTS**

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

**SIGNATURES :**

Je, \_\_\_\_\_ reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

Signature du participant :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Signature du responsable du projet :

Date :

*Veillez conserver le premier exemplaire de ce formulaire de consentement pour communication éventuelle avec l'équipe de recherche et remettre le second à l'interviewer.*



## APPENDICE C

## ANALYSE BIVARIÉE

C.1 Croisements des variables comportements des champions au travail avec le sexe ayant une significativité de  $t$  supérieure à 5%

Comportements des champions au travail	Sexe	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard	t	Sig
XX suit les règlements et les procédures à la lettre	Homme	73	3,15	,981	,115	-,480	,632
	Femme	41	3,24	1,019	,159		
XX est très loyal à l'organisation	Homme	73	4,21	,881	103	,454	,651
	Femme	40	4,13	,939	148		
XX innove car il/elle est moins encadré que les autres dans l'organisation	Homme	72	3,88	1,061	,125	-1,135	,259
	Femme	41	4,10	,889	,139		
XX aime prendre des risques	Homme	73	3,96	,753	,088	1,033	,304
	Femme	41	3,80	,782	,122		
XX prend des risques raisonnables pour l'organisation	Homme	73	3,86	,839	,098	-,248	,804
	Femme	41	3,90	,768	,120		
XX aime pousser ses limites au travail	Homme	73	4,18	,918	,107	-,815	,417
	Femme	41	4,32	,789	,123		
XX performe bien sous la pression	Homme	73	4,52	,669	,078	1,671	,098
	Femme	41	4,29	,750	,117		
XX évite les situations qui mettent en évidence ses points faibles	Homme	72	3,51	1,035	,122	,599	,551
	Femme	41	3,39	1,093	,171		

Comportements des champions au travail	Sexe	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard	t	Sig
Il est difficile pour XX de céder lors d'un conflit avec les autres au travail	Homme	73	3,22	1,083	,127	-,446	,656
	Femme	41	3,32	1,192	,186		
XX maintient son sang-froid quand il/elle relève un défi	Homme	71	3,92	,937	,111	,200	,842
	Femme	41	3,88	,980	,153		
XX gère bien son temps au travail	Homme	73	4,10	,836	,098	-1,218	,226
	Femme	41	4,29	,814	,127		
XX respecte les délais des projets	Homme	73	4,12	,816	,095	-1,444	,151
	Femme	41	4,34	,693	,108		
XX est excité par les nouveaux défis au travail	Homme	73	4,45	,746	,087	-,442	,659
	Femme	41	4,51	,597	,093		
XX montre de l'excitation quand les choses au travail se passent bien	Homme	72	4,24	,864	,102	1,431	,155
	Femme	41	4,46	,711	,111		
Il est agréable d'avoir XX comme subalterne	Homme	63	3,73	,987	,124	1,072	,286
	Femme	38	3,95	,985	,160		
Il est agréable de travailler pour XX	Homme	69	4,04	,882	,106	1,071	,287
	Femme	40	4,23	,800	,127		
Quand quelqu'un vient rencontrer XX, il/elle arrête de travailler et de répondre au téléphone pour se concentrer sur cette personne	Homme	73	3,81	,952	,111	-,624	,534
	Femme	41	3,93	1,010	,158		

<b>Comportements des champions au travail</b>	<b>Sexe</b>	<b>N</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-type</b>	<b>Erreur standard</b>	<b>t</b>	<b>Sig</b>
XX aime aider les autres à construire des relations stratégiques au travail	Homme	73	4,10	,802	,094	-,343	,732
	Femme	41	4,15	,654	,102		
XX s'adresse à ses contacts dans l'industrie à de nombreuses reprises pour tirer profit et demander leur connaissance	Homme	73	4,15	,701	,082	1,265	,208
	Femme	41	3,98	,724	,113		
Sans XX il n'y aurait pas d'innovation dans l'organisation	Homme	73	3,05	1,053	,123	-,448	,655
	Femme	41	3,15	1,038	,162		
Le patron est le seul qui peut stimuler la performance de XX au travail	Homme	70	2,37	1,024	,122	1,608	,111
	Femme	39	2,05	,944	,151		
XX est essentiel au succès des projets	Homme	73	3,56	,986	,115	,652	,516
	Femme	41	3,44	,923	,144		
Les hommes font de meilleurs champions	Homme	73	2,32	1,177	,138	1,751	,083
	Femme	41	1,93	1,058	,165		
Les femmes font de meilleures championnes	Homme	73	2,21	,999	,117	1,316	,191
	Femme	41	1,95	,973	,152		
XX aime proposer d'orienter le cours des actions qui ne sont pas encore établies	Homme	73	3,90	,690	,081	,690	,491
	Femme	41	3,80	,813	,127		

<b>Comportements des champions au travail</b>	<b>Sexe</b>	<b>N</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-type</b>	<b>Erreur standard</b>	<b>t</b>	<b>Sig</b>
XX prend trop de risques pour lui/elle	Homme	73	2,53	1,055	,123	,359	,720
	Femme	41	2,46	,925	,144		
XX fait part de ses résultats pour obtenir régulièrement les avis des autres	Homme	73	3,62	,981	,115	,706	,481
	Femme	41	3,49	,840	,131		
XX peut facilement formuler ses pensées pour aider les autres à comprendre	Homme	73	4,15	,811	,095	-,480	,632
	Femme	41	4,22	,571	,089		
Quand les gens mettent des barrières à XX, il/elle arrive encore à performer	Homme	72	3,99	,722	,085	-1,255	,212
	Femme	41	4,17	,803	,125		
XX serait volontaire Pour une mission même si il/elle aura besoin d'une aide significative des autres pour l'accomplir	Homme	73	4,04	,735	,086	,117	,907
	Femme	41	4,02	,724	,113		
Cela ennui XX quand les personnes donnent leurs opinions sur son travail alors qu'ils ne sont pas experts dans son domaine	Homme	73	3,00	1,130	,132	,000	1,000
	Femme	41	3,00	1,204	,188		
Au travail, XX est intimidé par les gens qui ont un niveau d'étude plus élevé que lui/elle	Homme	73	1,92	,954	,112	-1,621	,108
	Femme	41	2,24	1,157	,181		

Comportements des champions au travail	Sexe	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard	t	Sig
XX réagit sur la défensive quand les gens lui font une remarque sur ses défauts	Homme	73	2,51	1,042	,122	-,352	,725
	Femme	41	2,59	1,303	,204		
Avoir XX dans l'organisation cause plus de trouble que de bien	Homme	73	1,55	,782	,092	,420	,675
	Femme	41	1,49	,637	,100		
XX est difficile à gérer au travail	Homme	72	2,15	1,183	,139	,439	,661
	Femme	39	2,05	1,123	,180		
Les gens ont exprimé que les motivations de XX sont parfois floues	Homme	73	2,07	,991	,116	,621	,536
	Femme	40	1,95	,932	,147		
XX montre de la déception quand les choses au travail ne vont pas bien	Homme	73	3,04	1,230	,144	-1,382	,170
	Femme	41	3,37	1,157	,181		
Les échecs au travail peuvent avoir un impact négatif sur l'attitude de XX pour la journée	Homme	72	2,74	1,138	,134	-,966	,336
	Femme	41	2,95	1,139	,178		
Il est difficile pour XX de se ressaisir quand un changement de cap survient au travail	Homme	72	2,07	,969	,114	-,514	,608
	Femme	41	2,17	1,070	,167		
XX serait frustré d'avoir un emploi qui a souvent des changements de demandes	Homme	73	2,23	1,087	,127	-,275	,784
	Femme	41	2,29	1,167	,182		
XX est lent pour s'ajuster aux nouveaux processus et idées au travail	Homme	73	1,82	,991	,116	-,039	,969
	Femme	41	1,83	,946	,148		
Les gens disent que XX paraît plus en colère qu'il/elle l'est vraiment	Homme	73	2,32	1,246	,146	,404	,687
	Femme	41	2,22	1,151	,180		

C.2 Croisements des variables *selon les champions* avec le sexe ayant une significativité de  $t$  supérieure à 5%

Selon les champions	Sexe	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard	t	Sig
Selon XX, les gens devraient être audacieux au travail	Homme	73	4,11	,636	,074	-,687	,493
	Femme	41	4,20	,641	,100		
Selon XX, les processus qui opèrent avec succès au travail devraient être débattus ou questionnés	Homme	73	3,49	,899	,105	-,245	,807
	Femme	39	3,54	,996	,159		
Selon XX, pour résoudre les problèmes, le protocole et les méthodes avérées de succès doivent être suivis sans poser de questions	Homme	73	2,63	1,048	,123	1,829	,070
	Femme	41	2,27	,949	,148		
Selon XX, les gens qui se sentent confortable agissent dans les processus dans lesquels ils ne sont pas directement impliqués	Homme	70	3,09	,913	,109	,476	,635
	Femme	41	3,00	,922	,144		
Selon XX, il est juste de lancer quelqu'un dans l'inconnu au travail	Homme	73	2,82	1,085	,127	,313	,755
	Femme	41	2,76	1,067	,167		
Selon XX, il est important que les gens prennent le temps d'interagir avec ceux qui ne travaillent pas directement avec eux	Homme	73	3,90	,802	,094	-,669	,505
	Femme	41	4,00	,592	,092		

C.3 Croisements des variables *comportements des champions au travail* avec le secteur d'activité ayant une significativité de *t* supérieure à 5%

Comportements des champions au travail	Secteur d'activité	N	Moyenne	Écart-type	Erreur Standard	t	Sig
XX suit les règlements et les procédures à la lettre	Public	27	3,37	,839	,161	1,118	,266
	Privé	87	3,13	1,032	,111		
XX est très loyal à l'organisation	Public	27	4,33	,832	,160	1,100	,274
	Privé	86	4,12	,913	,098		
XX est énergique et passionné quand il/elle parle aux autres	Public	27	4,41	,747	,144	-,940	,349
	Privé	86	4,53	,568	,061		
XX innove car il/elle est moins encadré que les autres dans l'organisation	Public	27	4,04	,898	,173	,536	,593
	Privé	86	3,92	1,031	,111		
XX aime prendre des risques	Public	27	3,70	,724	,139	-1,510	,134
	Privé	87	3,95	,761	,082		
XX prend des risques raisonnables pour lui/elle	Public	27	3,78	,801	,154	-1,685	,095
	Privé	87	4,03	,655	,070		
XX prend des risques raisonnables pour l'organisation	Public	27	3,63	,884	,170	-1,184	,077
	Privé	87	3,94	,768	,082		
XX évite les situations qui mettent en évidence ses points faibles	Public	27	3,41	1,083	,209	-,250	,803
	Privé	86	3,47	1,037	,112		
Il est difficile pour XX de céder lors d'un conflit avec les autres au travail	Public	27	3,22	1,155	,222	-,078	,938
	Privé	87	3,24	1,099	,118		

Comportements des champions au travail	Secteur d'activité	N	Moyenne	Écart- type	Erreur Standard	t	Sig
XX maintient son sang-froid quand il/elle relève un défi	Public	27	3,85	,907	,175	-,487	,627
	Privé	85	3,95	,950	,103		
XX gère bien son temps au travail	Public	27	4,07	,958	,184	-,875	,384
	Privé	87	4,23	,758	,081		
XX respecte les délais des projets	Public	27	4,04	,808	,155	-1,263	,209
	Privé	87	4,25	,766	,082		
<b>Il est agréable d'avoir XX comme subalterne</b>	<b>Public</b>	<b>24</b>	<b>3,88</b>	<b>,900</b>	<b>,184</b>	<b>,357</b>	<b>,722</b>
	<b>Privé</b>	<b>77</b>	<b>3,79</b>	<b>1,017</b>	<b>,116</b>		
Il est agréable de travailler pour XX	Public	26	4,00	,938	,184	-,752	,454
	Privé	83	4,14	,828	,091		
XX est orienté vers les personnes	Public	27	3,93	,997	,192	-,938	,350
	Privé	87	4,13	,962	,103		
Au travail, les autres se nourrissent de l'énergie de XX	Public	26	3,85	,834	,164	-1,210	,229
	Privé	86	4,07	,823	,089		
Quand quelqu'un vient rencontrer XX, il/elle arrête de travailler et de répondre au téléphone pour se concentrer sur cette personne	Public	27	3,93	,917	,176	,310	,757
	Privé	87	3,86	,942	,101		
XX aime aider les autres à construire des relations stratégiques au travail	Public	27	3,96	,808	,155	-1,348	,180
	Privé	87	4,18	,724	,078		



Comportements des champions au travail	Secteur d'activité	N	Moyenne	Écart- type	Erreur Standard	t	Sig
XX s'adresse à ses contacts dans l'industrie à de nombreuses reprises pour tirer profit et demander leur connaissance	Public	27	4,11	,698	,134	,195	,846
	Privé	87	4,08	,719	,077		
Sans XX il n'y aurait pas d'innovation dans l'organisation	Public	27	3,00	,920	,177	-,609	,544
	Privé	87	3,14	1,058	,113		
Le succès de l'organisation s'explique en partie par le rôle de XX	Public	27	3,56	,847	,163	-1,104	,272
	Privé	86	3,77	,877	,095		
Le patron est le seul qui peut stimuler la performance de XX au travail	Public	26	2,27	,874	,171	,019	,985
	Privé	83	2,27	1,037	,114		
XX est essentiel au succès des projets	Public	27	3,67	,832	,160	,782	,436
	Privé	87	3,51	,963	,103		
Les hommes font de meilleurs champions	Public	27	2,30	1,171	,225	,583	,561
	Privé	87	2,15	1,136	,122		
Les femmes font de meilleures championnes	Public	27	2,33	1,038	,200	1,071	,287
	Privé	87	2,09	1,019	,109		
XX est orienté vers les tâches	Public	27	3,48	,893	,172	-,903	,369
	Privé	86	3,66	,915	,099		
XX aime proposer d'orienter le cours des actions qui ne sont pas encore établies	Public	27	3,70	,724	,139	-1,677	,096
	Privé	87	3,95	,663	,071		
XX prend trop de risques pour lui/elle	Public	27	2,37	,926	,178	-,929	,355
	Privé	87	2,57	1,019	,109		

Comportements des champions au travail	Secteur d'activité	N	Moyenne	Écart-type	Erreur Standard	t	Sig
XX prend trop de risques pour l'organisation	Public	27	2,41	,931	,179	,285	,776
	Privé	86	2,35	,930	,100		
XX fait part de ses résultats pour obtenir régulièrement les avis des autres	Public	27	3,30	,869	,167	-1,826	,071
	Privé	87	3,67	,936	,100		
Dans une situation où XX ne peut pas recevoir l'avis de son équipe, il/elle va de l'avant en prenant une décision	Public	27	3,70	,775	,149	-1,393	,166
	Privé	86	3,98	,920	,099		
Quand les gens mettent des barrières à XX, il/elle arrive encore à performer	Public	27	3,81	,786	,151	-1,904	,059
	Privé	86	4,13	,732	,079		
XX sera volontaire pour une mission même si il/elle sait qu'il/elle aura besoin d'une aide significative des autres pour l'accomplir	Public	27	4,00	,784	,151	-,286	,776
	Privé	87	4,05	,714	,077		
Au travail, XX est intimidé par les gens qui ont un niveau d'étude plus élevé que lui/elle	Public	27	2,22	1,188	,229	,941	,349
	Privé	87	2,00	1,034	,111		

<b>Comportements des champions au travail</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>N</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-type</b>	<b>Erreur Standard</b>	<b>t</b>	<b>Sig</b>
XX réagit sur la défensive quand les gens lui font une remarque sur ses défauts	Public	27	2,74	1,347	,259	,995	,326
	Privé	87	2,46	1,043	,112		
Avoir XX dans l'organisation cause plus de trouble que de bien	Public	27	1,74	,944	,182	1,510	,140
	Privé	87	1,45	,624	,067		
XX est difficile à gérer au travail	Public	27	2,07	1,107	,213	-,216	,829
	Privé	85	2,13	1,173	,127		
Les gens ont exprimé que les motivations de XX sont parfois floues	Public	27	2,15	1,027	,198	,805	,422
	Privé	86	1,98	,945	,102		
XX montre de la déception quand les choses au travail ne vont pas bien	Public	27	3,19	1,111	,214	,264	,792
	Privé	87	3,11	1,233	,132		
Les échecs au travail peuvent avoir un impact négatif sur l'attitude de XX pour la journée	Public	27	2,89	,934	,180	,605	,548
	Privé	86	2,76	1,178	,127		
XX serait frustré d'avoir un emploi qui a souvent des changements de demandes	Public	27	2,52	1,156	,222	1,379	,171
	Privé	87	2,18	1,084	,116		
XX est lent pour s'ajuster aux nouveaux processus et idées au travail	Public	27	1,93	,917	,176	,567	,572
	Privé	87	1,80	,986	,106		
Les gens disent que XX paraît plus en colère qu'il/elle l'est vraiment	Public	27	2,07	1,207	,232	-,975	,332
	Privé	87	2,33	1,207	,129		

## APPENDICE D

## ANALYSE MULTIVARIÉE

D.1 Croisements des traits de personnalité avec l'âge recodé des champions ayant une significativité de  $F$  supérieure à 5%

Traits de personnalité	Âge recodé	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard	F	Sig
Leader	18-38	32	4,38	,554	,098	,596	,553
	39-45	28	4,46	,576	,109		
	46 et +	55	4,53	,690	,093		
	Total	115	4,47	,626	,058		
Rebel/le	18-38	32	2,72	1,114	,197	,278	,758
	39-45	28	2,93	1,120	,212		
	46 et +	55	2,87	1,203	,162		
	Total	115	2,84	1,152	,107		
Innovateur/trice	18-38	32	4,16	,574	,101	,204	,816
	39-45	28	4,29	,713	,135		
	46 et +	55	4,24	,942	,127		
	Total	115	4,23	,795	,074		
Audacieux/se	18-38	32	4,25	,762	,135	,137	,872
	39-45	28	4,14	,803	,152		
	46 et +	55	4,20	,803	,108		
	Total	115	4,20	,786	,073		
Ambitieux/se	18-38	32	4,34	,745	,132	,600	,550
	39-45	28	4,14	,848	,160		
	46 et +	55	4,15	,951	,128		
	Total	115	4,20	,871	,081		
Proactif/ve	18-38	32	4,47	,621	,110	,227	,797
	39-45	28	4,57	,504	,095		
	46 et +	55	4,47	,790	,107		
	Total	115	4,50	,680	,063		
Généreux/se	18-38	32	3,91	,893	,158	,609	,546
	39-45	28	4,18	,772	,146		
	46 et +	55	4,00	1,089	,147		
	Total	115	4,02	,964	,090		

D.2 Croisements des comportements des champions au travail avec l'âge recodé ayant une significativité de  $F$  supérieure à 5%

Les comportements des champions au travail	Âge recodé	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard	F	Sig
XX suit les règlements et les procédures à la lettre	18-38	32	3,44	1,045	,185	2,249	,110
	39-45	28	3,32	,945	,179		
	46 et +	55	3,00	,981	,132		
	Total	115	3,20	1,002	,093		
XX est énergique et passionné quand il/elle parle aux autres	18-38	31	4,35	,608	,109	1,605	,205
	39-45	28	4,50	,577	,109		
	46 et +	55	4,60	,627	,84		
	Total	114	4,51	,613	,057		
XX innove car il/elle est moins encadré que les autres dans l'organisation	18-38	32	3,78	1,128	,199	2,360	,099
	39-45	27	3,74	,984	,189		
	46 et +	55	4,16	,898	,121		
	Total	114	3,96	,999	,094		
XX aime prendre des risques	18-38	32	4,00	,718	,127	,350	,705
	39-45	28	3,86	,705	,133		
	46 et +	55	3,87	,818	,110		
	Total	115	3,90	,761	,071		
XX prend des risques raisonnables pour lui/elle	18-38	32	3,97	,647	,114	,305	,738
	39-45	28	4,07	,604	,114		
	46 et +	55	3,95	,780	,105		
	Total	115	3,98	,701	,065		
XX prend des risques raisonnables pour l'organisation	18-38	32	3,88	,833	,147	,230	,795
	39-45	28	3,96	,576	,109		
	46 et +	55	3,84	,898	,121		
	Total	115	3,88	,807	,075		
XX aime pousser ses limites au travail	18-38	32	4,16	,920	,163	,189	,828
	39-45	28	4,29	,659	,124		
	46 et +	55	4,25	,947	,128		
	Total	115	4,23	,872	,081		

Les comportements des champions au travail	Âge recodé	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard	F	Sig
Au travail, XX cherche des tâches qui vont le/la stimuler	18-38	32	4,41	,615	,109	,039	,962
	39-45	28	4,36	,621	,117		
	46 et +	55	4,40	,873	,118		
	Total	115	4,39	,746	,070		
XX performe bien sous la pression	18-38	32	4,56	,504	,089	1,085	,342
	39-45	28	4,50	,638	,121		
	46 et +	55	4,35	,821	,111		
	Total	115	4,44	,703	,066		
Il est difficile pour XX de céder lors d'un conflit avec les autres au travail	18-38	32	3,19	1,091	,193	,086	,918
	39-45	28	3,25	1,005	,190		
	46 et +	55	3,29	1,197	,161		
	Total	115	3,25	1,115	,104		
XX maintient son sang-froid quand il/elle relève un défi	18-38	32	4,16	,847	,150	1,622	,202
	39-45	27	3,74	,944	,182		
	46 et +	54	3,85	,998	,136		
	Total	113	3,91	,950	,089		
XX respecte les délais des projets	18-38	32	4,28	,813	,144	,229	,796
	39-45	28	4,21	,418	,079		
	46 et +	55	4,16	,898	,121		
	Total	115	4,21	,778	,073		
XX est excité par les nouveaux défis au travail	18-38	32	4,56	,619	,109	1,487	,230
	39-45	28	4,61	,497	,094		
	46 et +	55	4,36	,802	,108		
	Total	115	4,48	,693	,065		
XX montre de l'excitation quand les choses au travail se passent bien	18-38	31	4,32	,832	,149	,178	,837
	39-45	28	4,25	,645	,122		
	46 et +	55	4,36	,890	,120		
	Total	114	4,32	,815	,076		

Les comportements des champions au travail	Âge recodé	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard	F	Sig
Il est agréable de travailler pour XX	18-38	28	3,89	,916	,173	2,721	,070
	39-45	27	4,41	,636	,122		
	46 et +	55	4,05	,891	,120		
	Total	110	4,10	,856	,082		
XX est orienté vers les personnes	18-38	32	4,19	,780	,138	,616	,542
	39-45	28	4,18	,945	,179		
	46 et +	55	3,98	1,080	,146		
	Total	115	4,09	,969	,090		
Au travail, les autres se nourrissent de l'énergie de XX	18-38	31	4,03	,657	,118	,530	,590
	39-45	27	4,11	,847	,163		
	46 et +	55	3,91	,986	,133		
	Total	113	3,99	,871	,082		
Quand quelqu'un vient rencontrer XX, il/elle arrête de travailler et de répondre au téléphone pour se concentrer sur cette personne	18-38	32	3,88	1,040	,184	,016	,984
	39-45	28	3,86	1,079	,204		
	46 et +	55	3,84	,877	,118		
	Total	115	3,85	,966	,090		
XX aime aider les autres à construire des relations stratégiques au travail	18-38	32	4,06	,801	,142	,136	,873
	39-45	28	4,14	,705	,133		
	46 et +	55	4,15	,756	,102		
	Total	115	4,12	,751	,070		
XX s'adresse à ses contacts dans l'industrie à de nombreuses reprises pour tirer profit et demander leur connaissance	18-38	32	4,06	,801	,142	,264	,768
	39-45	28	4,04	,576	,109		
	46 et +	55	4,15	,731	,099		
	Total	115	4,10	,713	,066		
Sans XX il n'y aurait pas d'innovation dans l'organisation	18-38	32	3,09	,928	,164	,471	,626
	39-45	28	2,93	1,120	,212		
	46 et +	55	3,16	1,067	,144		
	Total	115	3,09	1,039	,097		

Les comportements des champions au travail	Âge recodé	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard	F	Sig
Le succès de l'organisation s'explique en partie par le rôle de XX	18-38	32	3,56	,840	,148	2,050	,134
	39-45	28	3,50	,882	,167		
	46 et +	54	3,87	,933	,127		
	Total	114	3,69	,904	,085		
Le patron est le seul qui peut stimuler la performance de XX au travail	18-38	31	2,42	,958	,172	,860	,426
	39-45	27	2,07	1,072	,206		
	46 et +	52	2,25	,988	,137		
	Total	110	2,25	,999	,095		
XX est essentiel au succès des projets	18-38	32	3,66	1,035	,183	,453	,637
	39-45	28	3,50	,839	,159		
	46 et +	55	3,45	,978	,132		
	Total	115	3,52	,958	,089		
Les hommes font de meilleurs champions	18-38	32	2,50	1,295	,229	1,839	,164
	39-45	28	2,04	,962	,182		
	46 et +	55	2,05	1,113	,150		
	Total	115	2,17	1,141	,106		
Les femmes font de meilleures championnes	18-38	32	2,31	1,091	,193	1,040	,357
	39-45	28	2,21	1,031	,195		
	46 et +	55	2,00	,981	,132		
	Total	115	2,14	1,025	,096		
XX est orienté vers les tâches	18-38	32	3,75	,950	,168	1,270	,285
	39-45	27	3,78	,698	,134		
	46 et +	55	3,49	,979	,132		
	Total	114	3,63	,915	,086		
XX aime proposer d'orienter le cours des actions qui ne sont pas encore établies	18-38	32	3,72	,772	,136	2,261	,109
	39-45	28	4,11	,629	,119		
	46 et +	55	3,84	,739	,100		
	Total	115	3,87	,732	,068		



Les comportements des champions au travail	Âge recodé	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard	F	Sig
XX prend trop de risques pour lui/elle	18-38	32	2,63	1,040	,184	,363	,696
	39-45	28	2,54	,793	,150		
	46 et +	55	2,44	1,085	,146		
	Total	115	2,51	1,003	,094		
XX prend trop de risques pour l'organisation	18-38	32	2,44	1,045	,185	,299	,742
	39-45	28	2,25	,585	,111		
	46 et +	54	2,35	1,012	,138		
	Total	114	2,35	,931	,087		
XX fait part de ses résultats pour obtenir régulièrement les avis des autres	18-38	32	3,66	,971	,172	,275	,760
	39-45	28	3,61	,875	,165		
	46 et +	55	3,51	,940	,127		
	Total	115	3,57	,928	,087		
XX peut facilement formuler ses pensées pour aider les autres à comprendre	18-38	32	4,34	,653	,115	2,193	,116
	39-45	28	4,29	,535	,101		
	46 et +	55	4,04	,838	,113		
	Total	115	4,18	,732	,068		
Dans une situation où XX ne peut pas recevoir l'avis de son équipe, il/elle va de l'avant en prenant une décision	18-38	31	3,84	,934	,168	,182	,834
	39-45	28	3,96	,744	,141		
	46 et +	55	3,95	,951	,128		
	Total	114	3,92	,894	,084		
Quand les gens mettent des barrières à XX, il/elle arrive encore à performer	18-38	32	3,97	,822	,145	,337	,715
	39-45	27	4,11	,577	,111		
	46 et +	55	4,09	,800	,108		
	Total	114	4,06	,756	,071		
XX serai volontaire pour une mission même si il/elle sait qu'il/elle aura besoin d'une aide significative des autres pour l'accomplir	18-38	32	4,13	,660	,117	,279	,757
	39-45	28	4,00	,720	,136		
	46 et +	55	4,02	,782	,105		
	Total	115	4,04	,730	,068		

Les comportements des champions au travail	Âge recodé	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard	F	Sig
Cela ennui XX quand les personnes donnent leurs opinions sur son travail alors qu'ils ne sont pas experts dans son domaine	18-38	32	3,06	1,076	,190	,318	,729
	39-45	28	2,86	1,145	,216		
	46 et +	55	3,05	1,208	,163		
	Total	115	3,01	1,151	,107		
Au travail, XX est intimidé par les gens qui ont un niveau d'étude plus élevé que lui/elle	18-38	32	2,28	1,276	,226	1,069	,347
	39-45	28	1,89	,994	,188		
	46 et +	55	2,02	,972	,131		
	Total	115	2,06	1,070	,100		
XX réagit sur la défensive quand les gens lui font une remarque sur ses défauts	18-38	32	2,81	1,230	,217	1,841	,163
	39-45	28	2,25	1,110	,210		
	46 et +	55	2,55	1,086	,146		
	Total	115	2,55	1,141	,106		
Avoir XX dans l'organisation cause plus de trouble que de bien	18-38	32	1,53	,842	,149	1,192	,307
	39-45	28	1,36	,559	,106		
	46 et +	55	1,62	,733	,099		
	Total	115	1,53	,729	,068		
XX est difficile à gérer au travail	18-38	32	2,31	1,378	,244	1,422	,246
	39-45	27	1,81	,962	,185		
	46 et +	53	2,15	1,081	,149		
	Total	112	2,12	1,153	,109		
Les gens ont exprimé que les motivations de XX sont parfois floues	18-38	32	2,03	1,031	,182	1,312	,273
	39-45	28	1,79	,738	,140		
	46 et +	54	2,15	1,017	,138		
	Total	114	2,03	,964	,090		
XX montre de la déception quand les choses au travail ne vont pas bien	18-38	32	3,13	1,314	,232	,539	,585
	39-45	28	2,96	1,170	,221		
	46 et +	55	3,25	1,174	,158		
	Total	115	3,15	1,208	,113		

Les comportements des champions au travail	Âge recodé	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard	F	Sig
Les échecs au travail peuvent avoir un impact négatif sur l'attitude de XX pour la journée	18-38	31	2,84	1,186	,213	1,122	,329
	39-45	28	2,54	,962	,182		
	46 et +	55	2,93	1,184	,160		
	Total	114	2,81	1,136	,106		
Il est difficile pour XX de se ressaisir quand un changement de cap survient au travail	18-38	32	2,16	1,273	,225	,202	,817
	39-45	27	2,00	,920	,177		
	46 et +	55	2,13	,862	,116		
	Total	114	2,11	,999	,094		
XX serait frustré d'avoir un emploi qui a souvent des changements de demandes	18-38	32	2,19	1,176	,208	,802	,451
	39-45	28	2,07	,940	,178		
	46 et +	55	2,38	1,147	,155		
	Total	115	2,25	1,107	,103		
XX est lent pour s'ajuster aux nouveaux processus et idées au travail	18-38	32	1,81	1,091	,193	1,144	,322
	39-45	28	1,61	,629	,119		
	46 et +	55	1,95	1,026	,138		
	Total	115	1,83	,967	,090		
Les gens disent que XX paraît plus en colère qu'il/elle l'est vraiment	18-38	32	2,34	1,428	,252	,542	,583
	39-45	28	2,07	,979	,185		
	46 et +	55	2,35	1,174	,158		
	Total	115	2,28	1,203	,112		

D.3 Croisements des variables selon les champions avec l'âge recodé ayant une significativité de  $F$  supérieure à 5%

Selon les champions	Âge recodé	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard	F	Sig
Selon XX, les gens devraient être audacieux au travail	18-38	32	4,19	,644	,114	1,582	,210
	39-45	28	4,29	,535	,101		
	46 et +	55	4,04	,666	,090		
	Total	115	4,14	,634	,059		
Selon XX, les processus qui opèrent avec succès au travail devraient être débattus ou questionnés	18-38	32	3,47	1,047	,185	,054	,947
	39-45	27	3,52	,935	,180		
	46 et +	54	3,54	,862	,117		
	Total	113	3,51	,927	,087		
Selon XX, pour résoudre les problèmes, le protocole et les méthodes avérées de succès doivent être suivis sans poser de questions	18-38	32	2,69	1,176	,208	,639	,530
	39-45	28	2,43	,997	,188		
	46 et +	55	2,45	,959	,129		
	Total	115	2,51	1,029	,096		
Selon XX, les gens qui se sentent confortable agissent dans les processus dans lesquels ils ne sont pas directement impliqués	18-38	31	3,16	,969	,174	,310	,734
	39-45	26	3,08	,891	,175		
	46 et +	55	3,00	,903	,122		
	Total	112	3,06	,913	,086		
Selon XX, il est juste de lancer quelqu'un dans l'inconnu au travail	18-38	32	2,81	1,091	,193	,059	,943
	39-45	28	2,75	1,076	,203		
	46 et +	55	2,84	1,085	,146		
	Total	115	2,81	1,075	,100		
Selon XX, il est important que les gens prennent le temps d'interagir avec ceux qui ne travaillent pas directement avec eux	18-38	32	3,94	,840	,148	,005	,995
	39-45	28	3,93	,663	,125		
	46 et +	55	3,95	,705	,095		
	Total	115	3,94	,729	,068		

D.4 Croisements des traits de personnalité et du niveau d'étude recodé ayant une significativité de  $F$  supérieure à 5%

Traits de personnalité	Niveau d'étude recodé	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard	F	Sig
Leader	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	4,56	,644	,091	2,340	,101
	1 <sup>er</sup> cycle	39	4,51	,601	,096		
	Autres	25	4,24	,597	,119		
	Total	114	4,47	,627	,059		
Rebel/le	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	2,80	1,161	,164	,295	,745
	1 <sup>er</sup> cycle	39	2,79	1,105	,177		
	Autres	25	3,00	1,258	,252		
	Total	114	2,84	1,157	,108		
Innovateur/trice	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	4,22	,840	,119	,011	,989
	1 <sup>er</sup> cycle	39	4,23	,667	,107		
	Autres	25	4,20	,913	,183		
	Total	114	4,22	,796	,075		
Audacieux/se	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	4,18	,800	,113	,827	,440
	1 <sup>er</sup> cycle	39	4,10	,852	,136		
	Autres	25	4,36	,638	,128		
	Total	114	4,19	,786	,074		
Ambitieux/se	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	4,20	,969	,137	,527	,592
	1 <sup>er</sup> cycle	39	4,31	,766	,123		
	Autres	25	4,08	,812	,162		
	Total	114	4,21	,867	,081		
Proactif/ve	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	4,40	,808	,114	2,686	,073
	1 <sup>er</sup> cycle	39	4,69	,468	,075		
	Autres	25	4,36	,638	,128		
	Total	114	4,49	,682	,064		
Généreux/se	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	4,06	1,058	,150	,937	,395
	1 <sup>er</sup> cycle	39	4,13	,894	,143		
	Autres	25	3,80	,866	,173		
	Total	114	4,03	,964	,090		

D.5 Croisements des comportements des champions au travail avec le niveau d'étude recodé ayant une significativité de  $F$  supérieure à 5%

Les comportements des champions au travail	Niveau d'étude recodé	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard	F	Sig
XX est très loyal à l'organisation	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	4,36	,827	,117	1,891	,156
	1 <sup>er</sup> cycle	38	4,03	,885	,144		
	Autres	25	4,04	1,020	,204		
	Total	113	4,18	,899	,085		
XX est énergique et passionné quand il/elle parle aux autres	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	49	4,55	,679	,097	,290	,749
	1 <sup>er</sup> cycle	39	4,49	,556	,089		
	Autres	25	4,44	,583	,117		
	Total	113	4,50	,614	,058		
XX innove car il/elle est moins encadré que les autres dans l'organisation	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	49	4,02	,829	,118	1,567	,213
	1 <sup>er</sup> cycle	39	3,77	1,158	,185		
	Autres	25	4,20	,957	,191		
	Total	113	3,97	,986	,093		
XX aime prendre des risques	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	3,90	,735	,104	,101	,904
	1 <sup>er</sup> cycle	39	3,87	,833	,133		
	Autres	25	3,96	,735	,147		
	Total	114	3,90	,764	,072		
XX prend des risques raisonnables pour lui/elle	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	3,94	,793	,112	,170	,844
	1 <sup>er</sup> cycle	39	4,03	,707	,113		
	Autres	25	4,00	,500	,100		
	Total	114	3,98	,704	,066		
XX prend des risques raisonnables pour l'organisation	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	3,90	,839	,119	,288	,751
	1 <sup>er</sup> cycle	39	3,90	,680	,109		
	Autres	25	3,76	,926	,185		
	Total	114	3,87	,804	,075		
XX aime pousser ses limites au travail	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	4,38	,901	,127	1,836	,164
	1 <sup>er</sup> cycle	39	4,03	,811	,130		
	Autres	25	4,24	,879	,176		
	Total	114	4,23	,873	,082		
Au travail, XX cherche des tâches qui vont le/la stimuler	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	4,44	,675	,095	,625	,537
	1 <sup>er</sup> cycle	39	4,41	,595	,095		
	Autres	25	4,24	1,052	,210		
	Total	114	4,39	,747	,070		

Les comportements des champions au travail	Niveau d'étude recodé	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard	F	Sig
XX performe bien sous la pression	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	4,46	,788	,111	,071	,931
	1 <sup>er</sup> cycle	39	4,46	,600	,096		
	Autres	25	4,40	,707	,141		
	Total	114	4,45	,705	,066		
XX évite les situations qui mettent en évidence ses points faibles	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	49	3,55	1,156	,165	1,040	,357
	1 <sup>er</sup> cycle	39	3,26	,880	,141		
	Autres	25	3,56	1,044	,209		
	Total	113	3,45	1,044	,098		
Il est difficile pour XX de céder lors d'un conflit avec les autres au travail	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	3,08	1,122	,159	2,259	,109
	1 <sup>er</sup> cycle	39	3,18	1,073	,172		
	Autres	25	3,64	1,075	,215		
	Total	114	3,24	1,108	,104		
XX maintient son sang-froid quand il/elle relève un défi	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	48	3,90	,951	,137	,076	,927
	1 <sup>er</sup> cycle	39	3,97	,932	,149		
	Autres	25	3,92	,954	,191		
	Total	112	3,93	,937	,089		
XX gère bien son temps au travail	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	4,16	,934	,132	,037	,964
	1 <sup>er</sup> cycle	39	4,21	,732	,117		
	Autres	25	4,16	,800	,160		
	Total	114	4,18	,833	,078		
XX respecte les délais des projets	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	4,24	,847	,120	,087	,916
	1 <sup>er</sup> cycle	39	4,21	,801	,128		
	Autres	25	4,16	,624	,125		
	Total	114	4,21	,781	,073		
XX est excité par les nouveaux défis au travail	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	4,44	,733	,104	,526	,592
	1 <sup>er</sup> cycle	39	4,56	,552	,088		
	Autres	25	4,40	,816	,163		
	Total	114	4,47	,694	,065		
XX montre de l'excitation quand les choses au travail se passent bien	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	49	4,31	,822	,117	,167	,847
	1 <sup>er</sup> cycle	39	4,28	,826	,132		
	Autres	25	4,40	,816	,163		
	Total	113	4,32	,816	,077		
Il est agréable d'avoir XX comme subalterne	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	47	3,83	,963	,140	,437	,647
	1 <sup>er</sup> cycle	31	3,90	,944	,169		
	Autres	23	3,65	1,112	,232		
	Total	101	3,81	,987	,098		

Les comportements des champions au travail	Niveau d'étude recodé	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard	F	Sig
Il est agréable de travailler pour XX	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	49	4,18	,808	,115	2,900	,059
	1 <sup>er</sup> cycle	36	4,25	,770	,128		
	Autres	24	3,75	,989	,202		
	Total	109	4,11	,854	,082		
XX est orienté vers les personnes	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	4,10	,953	,135	1,658	,195
	1 <sup>er</sup> cycle	39	4,28	,857	,137		
	Autres	25	3,84	1,068	,214		
	Total	114	4,11	,954	,089		
Au travail, les autres se nourrissent de l'énergie de XX	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	4,00	,904	,128	,400	,671
	1 <sup>er</sup> cycle	38	4,08	,749	,122		
	Autres	24	3,88	,992	,202		
	Total	112	4,00	,870	,082		
Quand quelqu'un vient rencontrer XX, il/elle arrête de travailler et de répondre au téléphone pour se concentrer sur cette personne	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	3,82	1,044	,148	,210	,811
	1 <sup>er</sup> cycle	39	3,95	,887	,142		
	Autres	25	3,84	,898	,180		
	Total	114	3,87	,955	,089		
XX aime aider les autres à construire des relations stratégiques au travail	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	4,12	,746	,106	,555	,576
	1 <sup>er</sup> cycle	39	4,23	,667	,107		
	Autres	25	4,04	,790	,158		
	Total	114	4,14	,727	,068		
XX s'adresse à ses contacts dans l'industrie à de nombreuses reprises pour tirer profit et demander leur connaissance	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	4,20	,606	,086	1,375	,257
	1 <sup>er</sup> cycle	39	3,95	,857	,137		
	Autres	25	4,12	,666	,133		
	Total	114	4,10	,716	,067		
Sans XX il n'y aurait pas d'innovation dans l'organisation	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	3,10	,974	,138	,130	,878
	1 <sup>er</sup> cycle	39	3,03	1,203	,193		
	Autres	25	3,16	,943	,189		
	Total	114	3,09	1,044	,098		
Le succès de l'organisation s'explique en partie par le rôle de XX	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	3,80	,881	,125	,686	,505
	1 <sup>er</sup> cycle	38	3,58	,976	,158		
	Autres	25	3,64	,860	,172		
	Total	113	3,69	,907	,085		



Les comportements des champions au travail	Niveau d'étude recodé	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard	F	Sig
Le patron est le seul qui peut stimuler la performance de XX au travail	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	47	2,23	,983	,143	1,136	,325
	1 <sup>er</sup> cycle	39	2,13	,978	,157		
	Autres	23	2,52	1,082	,226		
	Total	109	2,26	1,004	,096		
XX est essentiel au succès des projets	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	3,56	,972	,137	,233	,793
	1 <sup>er</sup> cycle	39	3,51	,942	,151		
	Autres	25	3,40	,957	,191		
	Total	114	3,51	,952	,089		
Les hommes font de meilleurs champions	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	2,06	1,114	,158	,385	,682
	1 <sup>er</sup> cycle	39	2,26	1,141	,183		
	Autres	25	2,24	1,234	,247		
	Total	114	2,17	1,144	,107		
Les femmes font de meilleures championnes	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	2,08	1,085	,153	,126	,882
	1 <sup>er</sup> cycle	39	2,15	,988	,158		
	Autres	25	2,20	1,000	,200		
	Total	114	2,13	1,026	,096		
XX est orienté vers les tâches	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	3,62	1,008	,143	,818	,444
	1 <sup>er</sup> cycle	38	3,50	,862	,140		
	Autres	25	3,80	,764	,153		
	Total	113	3,62	,909	,086		
XX aime proposer d'orienter le cours des actions qui ne sont pas encore établies	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	3,92	,804	,114	,479	,621
	1 <sup>er</sup> cycle	39	3,77	,667	,107		
	Autres	25	3,88	,666	,133		
	Total	114	3,86	,727	,068		
XX prend trop de risques pour lui/elle	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	2,48	1,035	,146	,272	,762
	1 <sup>er</sup> cycle	39	2,46	,996	,159		
	Autres	25	2,64	,995	,199		
	Total	114	2,51	1,007	,094		
XX prend trop de risques pour l'organisation	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	2,36	,964	,136	,115	,891
	1 <sup>er</sup> cycle	38	2,29	,835	,136		
	Autres	25	2,40	1,041	,208		
	Total	113	2,35	,933	,088		
XX fait part de ses résultats pour obtenir régulièrement les avis des autres	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	3,54	,908	,128	1,176	,312
	1 <sup>er</sup> cycle	39	3,72	,793	,127		
	Autres	25	3,36	1,114	,223		
	Total	114	3,56	,922	,086		

Les comportements des champions au travail	Niveau d'étude recodé	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard	F	Sig
Dans une situation où XX ne peut pas recevoir l'avis de son équipe, il/elle va de l'avant en prenant une décision	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	3,84	,976	,138	,713	,492
	1 <sup>er</sup> cycle	38	4,05	,804	,130		
	Autres	25	3,84	,850	,170		
	Total	113	3,91	,892	,084		
Quand les gens mettent des barrières à XX, il/elle arrive encore à performer	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	49	4,06	,852	,122	,083	,920
	1 <sup>er</sup> cycle	39	4,08	,664	,106		
	Autres	25	4,00	,707	,141		
	Total	113	4,05	,754	,071		
Cela ennui XX quand les personnes donnent leurs opinions sur son travail alors qu'ils ne sont pas experts dans son domaine	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	3,02	1,220	,173	,222	,801
	1 <sup>er</sup> cycle	39	2,92	1,036	,166		
	Autres	25	3,12	1,236	,247		
	Total	114	3,01	1,156	,108		
Au travail, XX est intimidé par les gens qui ont un niveau d'étude plus élevé que lui/elle	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	2,08	1,066	,151	1,195	,306
	1 <sup>er</sup> cycle	39	1,90	1,046	,168		
	Autres	25	2,32	1,108	,222		
	Total	114	2,07	1,070	,100		
XX réagit sur la défensive quand les gens lui font une remarque sur ses défauts	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	2,60	1,245	,176	2,424	,093
	1 <sup>er</sup> cycle	39	2,26	1,044	,167		
	Autres	25	2,88	1,013	,203		
	Total	114	2,54	1,146	,107		
Avoir XX dans l'organisation cause plus de trouble que de bien	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	1,58	,785	,111	2,065	,132
	1 <sup>er</sup> cycle	39	1,36	,537	,086		
	Autres	25	1,72	,843	,169		
	Total	114	1,54	,731	,068		
XX est difficile à gérer au travail	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	49	2,10	1,159	,166	2,684	,073
	1 <sup>er</sup> cycle	37	1,84	1,041	,171		
	Autres	25	2,52	1,229	,246		
	Total	111	2,11	1,155	,110		
Les gens ont exprimé que les motivations de XX sont parfois floues	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	2,02	,915	,129	1,863	,160
	1 <sup>er</sup> cycle	39	1,82	,854	,137		
	Autres	24	2,29	1,122	,229		
	Total	113	2,01	,950	,089		

Les comportements des champions au travail	Niveau d'étude recodé	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard	F	Sig
XX montre de la déception quand les choses au travail ne vont pas bien	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	3,38	1,176	,166	2,024	,137
	1 <sup>er</sup> cycle	39	2,87	1,174	,188		
	Autres	25	3,20	1,225	,245		
	Total	114	3,17	1,197	,112		
Les échecs au travail peuvent avoir un impact négatif sur l'attitude de XX pour la journée	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	49	2,90	1,065	,152	1,416	,247
	1 <sup>er</sup> cycle	39	2,59	1,044	,167		
	Autres	25	3,04	1,338	,268		
	Total	113	2,82	1,128	,106		
Il est difficile pour XX de se ressaisir quand un changement de cap survient au travail	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	2,16	1,017	,144	,199	,820
	1 <sup>er</sup> cycle	39	2,03	1,038	,166		
	Autres	24	2,13	,947	,193		
	Total	113	2,11	1,003	,094		
XX serait frustré d'avoir un emploi qui a souvent des changements de demandes	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	2,14	1,088	,154	2,062	,132
	1 <sup>er</sup> cycle	39	2,13	1,031	,165		
	Autres	25	2,64	1,221	,244		
	Total	114	2,25	1,110	,104		
XX est lent pour s'ajuster aux nouveaux processus et idées au travail	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	1,72	,784	,111	1,950	,147
	1 <sup>er</sup> cycle	39	1,74	1,019	,163		
	Autres	25	2,16	1,179	,236		
	Total	114	1,82	,971	,091		

D.6 Croisements des variables selon les champions avec le niveau d'étude recodé ayant une significativité de  $F$  supérieure à 5%

Selon les champions	Niveau d'étude recodé	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard	F	Sig
Selon XX, les gens devraient être audacieux au travail	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	4,18	,720	,102	,294	,746
	1 <sup>er</sup> cycle	39	4,08	,580	,093		
	Autres	25	4,12	,526	,105		
	Total	114	4,13	,631	,059		
Selon XX, les processus qui opèrent avec succès au travail devraient être débattus ou questionnés	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	49	3,55	,959	,137	,133	,876
	1 <sup>er</sup> cycle	38	3,45	,950	,154		
	Autres	25	3,52	,872	,174		
	Total	112	3,51	,930	,088		
Selon XX, pour résoudre les problèmes, le protocole et les méthodes avérées de succès doivent être suivis sans poser de questions	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	2,32	1,096	,155	1,680	,191
	1 <sup>er</sup> cycle	39	2,72	,999	,160		
	Autres	25	2,52	,872	,174		
	Total	114	2,50	1,024	,096		
Selon XX, les gens qui se sentent confortable agissent dans les processus dans lesquels ils ne sont pas directement impliqués	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	49	3,06	,988	,141	,833	,437
	1 <sup>er</sup> cycle	38	3,18	,834	,135		
	Autres	24	2,88	,900	,184		
	Total	111	3,06	,917	,087		
Selon XX, il est juste de lancer quelqu'un dans l'inconnu au travail	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	2,88	1,003	,142	,284	,753
	1 <sup>er</sup> cycle	39	2,82	1,121	,179		
	Autres	25	2,68	1,180	,236		
	Total	114	2,82	1,077	,101		
Selon XX, il est important que les gens prennent le temps d'interagir avec ceux qui ne travaillent pas directement avec eux	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	50	4,00	,808	,114	,342	,711
	1 <sup>er</sup> cycle	39	3,87	,656	,105		
	Autres	25	3,96	,676	,135		
	Total	114	3,95	,727	,068		

## BIBLIOGRAPHIE

- Achilladelis, B. Jervis, P., Robertson, A. (1971). *A Study of Success and Failure in Industrial Innovation*. Sussex. Londre
- Bass, Bernard. M. 1985. *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York et Londres: Free Press, 256 p.
- Beath, Cynthia. M. 1991. «Supporting the Information Technology Champion». *MIS Quarterly*, vol. 15, no 3, p. 355-372.
- Burgelman, R.A. 1983. «A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm». *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, p. 223-244.
- , 1991. «Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research». *Organization Science*, vol. 2, no 3, p. 239-262.
- Burns, James MacGregor. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row, 532 p.
- Chakrabarti, Alok. K. 1974. «The role of champion in product innovation». *California Management Review*, vol. 7, no 2, p. 58-62.
- Chakrabarti, A. K., et J. Hauschildt. 1989. «The Division of Labour in Innovation Management ». *R&D Management*, vol. 19, no 2, p. 161-171.
- Conger, Jay. A. et Rabindra. N. Kanungo. 1987. «Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings». *Academy of Management Review*, vol. 12, p. 637-647.
- Cox, Lionel. A. 1976. «Industrial innovation: The role of people and cost factors». *Research Management*, vol. 19, p. 29-32.
- Day, D. 1994. «Raising Radicals: Different Processes for Championing Innovative Corporate Ventures». *Organization Science*, vol. 5, p. 148-172.
- Dean, J.W. 1987. «Building the future: The justification process for new technology». In *New technology as organizational innovation*, J.M. Pennings, A. Buitendam eds, p. 35-58. Cambridge, MA, : Ballinger.

- Denomme Gobeille, Alice Jeanne. 2006. «A Case Study Analysis of the Effects of Six Sigma Mentoring on Project Success». Phoenix, Université de Phoenix, 204 p.
- Ettlie, John. E., William. P. Bridge, et Robert. D. O'Keefe. 1984. «Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation». *Management Science*, vol. 30, p. 682-695.
- Fischer, W.A. 1986. «The elusive product champion». *Research Management*, p. 13-16.
- Frohman, Alan. L. 1978. «The performance of innovation: Managerial roles». *California Management Review*, vol. 20, no 3, p. 5-12.
- Grima, F. et G. Trépo. 2003. «Initier une innovation organisationnelle: Tactiques d'influence et processus de persuasion mis en oeuvre par les champions». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 50, p. 23-37.
- Guyaz, J. 1981. «Les innovateurs et leurs innovations. Trente ans de créations d'entreprises dans le secteur des services». Thèse de doctorat en Sociologie, Paris, IEP.
- Hauschildt, J. et E. Kirchmann. 2001. «Teamwork for innovation- the troika of promoters». *R&D Management*, vol. 31, no 1, p. 41-49.
- Howell, J.M., C.M. Shea et C.A. Higgins. 2005. «Champions of product innovations: defining, developing, and validating a measure of champion behavior». *Journal of Business Venturing*, p. 641-661.
- Howell, Jane. M. 2005. «The right stuff: Identifying and developing effective champions of innovation». *Academy of Management Executive*, vol. 19, no 2, p. 108-119.
- Howell, J.M et C.A. Higgins. 1990. «Champions of technological innovation». *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, no 2, p. 317-341.
- Howell, J.M et C.M. Shea. 2001. «Individual differences, environmental scanning, innovation framing, and champion behavior: key predictors of project performance». *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 18, p. 15-27.
- , 2006. «Effects of champion behavior, team potency, and external communication activities on predicting team performance». *Group and Organization Management*, vol. 31, p. 180-211.
- Kessler, E.H, et Chakrabarti, A.K. 1999. «Speeding up the pace of new product development». *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 16, p. 231-247.
- Kierson, Miles. 2009. «Awaking Leaders». *Leadership Excellence*, vol. 26, no 12, p. 20.

- Kipnis, D., S.M. Schmidt, et I. Wilkinson. 1980. «Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way». *Journal of Applied Psychology*, vol. 65, p. 440-452.
- Kumar, V., A. Persaud, et U. kumar. 1996. «To Terminate or Not an Ongoing R&D Project: A Managerial Dilemma». *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 43, p. 273-284.
- Lichtenthaler, U. et H. Ernst. 2009. «The Role of Champions in the External Commercialization of Knowledge». *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 26, p. 371-387.
- Maidique, M.A. 1980. «Entrepreneurs, champions and technological innovation». *Sloan Manage*, p. 59-76.
- Markham, Stephen. K., Stephen. G.Green, et Raja. Basu. 1991. «Champions and antagonists: relationships with R&D project characteristics and management». *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 8, no 3-4, p. 217-242.
- Markham, Stephen. K. 1998. «A longitudinal examination of how champions influence others to support their projects». *Journal of Product Innovation Management*, vol. 15, p. 490-504.
- , 2000. «Corporate championing and antagonism as forms of political behavior: an R&D perspective». *Organization Science*, vol. 11, no 4, p. 429-447.
- Markham, Stephen. K. et A. Griffin. 1998. «The Breakfast of Champions: Associations Between Champions and Product Development Environments, Practices and Performance». *Journal of Product Innovation Management*, vol. 15, p. 436-454.
- Markham, Stephen. K. et L. Aiman-Smith. 2001. «Product champions: Truths, Myths and Management». *Research Technology Management*, p. 44-50.
- Plaisent, Michel, Prosper Bernard, Cataldo Zuccaro, Naoufel Daghfous et Sylvain Favreau. 2009. *Introduction à l'analyse des données de sondage avec SPSS*: Presses de l'Université du Québec, 110 p.
- Rothwell, R., C. Freeman, A. Horlsey, V.T.P. Jervis, A.B. Robertson, et J. Townsend. 1974. «SAPPHO updated- Project SAPPHO phase II». *Research Policy*, vol. 3, p. 258-291.
- Roure, Lionel. 2000. «Les caractéristiques des champions: déterminants et incidence sur le succès des innovations». *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 15, no 2.
- Sashkin, Marshall. 1996. *The visionary leader*. Human Resource Development, 59 p.

- Schön, Donald. A. 1963. «Champions for radical new inventions». *Harvard Business Review*, vol. 41, no 2, p. 77-86.
- Shane, Scott. 1994. «Championing Innovation in the Global Corporation». *Research Technology Management*, vol. 37, no 4, p. 29-35.
- Sim, E.W., A. Griffin, R. L. Price, et B.A. Vojak. 2007. «Exploring Differences between Inventors, Champions, Implementers and Innovators in Creating and Developing New Products in Large, Mature Firms». *Creativity and Innovation Management*, vol. 16, no 4, p. 422-436.
- Thompson, Mike. 2009. *The Organizational Champion*. États-Unis: The McGraw-Hill Companies, 241 p.
- Yukl, G., et C.M. Fable. 1990. «Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts». *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, p. 132-140.
- Yukl, G. 1992. «Consequences of Influence Tactics Used With Subordinates, Peers, and the Boss». *Journal of Applied Psychology*, p. 525-535.